

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výskyt mobbingu mezi učiteli základních škol

Occurence of mobbing among primary teachers

Mgr. Linda Drechslerová

Vedoucí práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Výskyt mobbingu mezi učiteli základních škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 7. prosince 2016

.....

Mgr. Linda Drechslerová

Děkuji panu Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za cenné rady, připomínky a za čas, který odbornému vedení mé práce věnoval.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá mobbingem mezi učiteli základních škol. Teoretická část definuje termín mobbing a zasazuje ho do historického kontextu. Seznamuje čtenáře s příčinami, fázemi, technikami a důsledky mobbingu. Tato část také charakterizuje aktéry procesu a představuje možnosti obrany a prevence.

Empirická část zjišťuje možný výskyt mobbingu v pedagogických sborech základních škol, mapuje aplikaci preventivních opatření proti tomuto jevu a prověřuje informovanost pedagogů o daném tématu.

KLÍČOVÁ SLOVA

šikana na pracovišti, mobbing, mobber, oběť, prevence

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with mobbing among primary school teachers. The theoretical part defines mobbing and describes its historical background. It informs the reader about the reasons, phases, techniques and the consequences of mobbing activities. This part also characterises the participants of the process and introduces defend and prevetion possibilities.

The empirical research detects the actual occurence of mobbing among teachers. It ascertains the application of preventive measures against this phenomenon and checks the awareness of the term mobbing.

KEYWORDS

violence in workplace, mobbing, mobber, victim, prevention

Obsah

1 ÚVOD	7
2 TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1 Historické hledisko	9
2.2 Definice	9
2.3 Šikana na pracovišti versus mobbing.....	12
2.4 Příčiny mobbingu.....	14
2.6 Oběť	15
2.7 Mobber.....	17
2.8 Fáze mobbingu	18
2.9 Techniky mobbingu	20
2.10 Důsledky mobbingu pro jedince	21
2.11 Důsledky mobbingu pro organizaci	22
2.12 Prevence mobbingu z pohledu organizace.....	23
2.13 Prevence mobbingu z pohledu zaměstnance	26
2.14 Obrana proti mobbingu z pohledu zaměstnance	27
3 EMPIRICKÁ ČÁST	29
3.1 Cíl výzkumu.....	29
3.2 Metoda výzkumu.....	29
3.3 Příprava a průběh výzkumu, výzkumný vzorek.....	30
3.4 Výsledky výzkumného šetření	31
3.5 Závěr výzkumného šetření	55
4 ZÁVĚR	70
5 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	73

1 ÚVOD

„Nevyčítejte sobě ani druhým, že spolu zápasíme o „místo nahoře“, o moc, peníze a lásku. Takový zápas je zřejmě lidskou přirozeností všech živých tvorů. Vyčítat jim a sobě snad můžeme pouze to, jakými zbraněmi bojujeme. A vyčítat můžeme také společnosti a především lidem, kteří žijí kolem nás, co tomuto způsobu boje říkají.“

Pavel Beňo

S potěšením mohu konstatovat, že jsem si téma bakalářské práce nevybrala na základě mé vlastní zkušenosti či zážitku osoby mně blízké. K napsání práce mne inspirovala kniha Psychologie práce a organizace od Ireny Wagnerové. Autorka v ní rozsáhlou kapitolu věnovala psychickému násilí na pracovišti, které je v odborné literatuře definováno jako mobbing. Během čtení této publikace jsem si uvědomila, že během své dosavadní učitelské praxe jsem tento termín ve spojení se školním prostředím vůbec nezaznamenala, což je přinejmenším zarážející. Je nasnadě říci, že působím ve škole, kde se těšíme z přátelských vztahů a naše pracovní prostředí je víceméně harmonické, tudíž není nutné řešit problematiku takové povahy. Ovšem v každém pracovním kolektivu dochází ke konfliktům, které se v krajních případech mohou rozvinout v nějakou formu násilí na pracovišti. Rozhodla jsem se tedy věnovat se tématu mobbingu v prostředí základních škol a na tento negativní jev tak upozornit.

Teoretická část podává ucelený pohled na problematiku mobbingu . Popisuje jeho vznik, průběh a formy. Charakterizuje účastníky tohoto procesu a přibližuje možnosti obrany. Práce se zabývá příčinami vzniku mobbingu a důsledky z něj plynoucí. V neposlední řadě tato kapitola předkládá různé možnosti prevence.

Výzkumná část mapuje výskyt mobbingu mezi pedagogy základních škol a hledá odpovědi na 4 výzkumné otázky:

- 1/ Mají pedagogové základních škol povědomí o termínu mobbing?
- 2/ Jak častý je výskyt mobbingu v pedagogických sborech základních škol?
- 3/ Jaké formy preventivních opatření jsou na základních školách využívány?
- 4/ Jaká jsou klimata základních škol a jaké styly vedení jsou zde uplatňovány?

Empirická část tedy analyzuje získaná data z kvantitativního výzkumu, který byl realizován formou strukturovaného dotazníku.

Bakalářská práce je určena především pro ředitele škol, kterým napomůže k základní orientaci v problematice tohoto negativního jevu a naznačí možnosti, jak se mobbingu v prostředí jejich pedagogických sborů bránit.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Historické hledisko

Mobbing je v odborné literatuře pojem poměrně mladý. Pochází z anglického slova mob, což přeloženo znamená dav, lůza, chátka či srocovat se, hromadně napadnout či dotírat. Český jazyk ekvivalent výrazu mobbing nemá a používá se jeho anglická forma. Někteří autoři ho nepřesně překládají jako teror, násilí či šikana na pracovišti.

Jako první termín mobbing použil britský ornitolog Frank Finn (1868-1936) při popisování útočného chování a napadání u ptáků. Dalším významným vědcem, který termín mobbing uvedl ve své práci a je známější, byl rakouský etolog Konrad Lorenz (1903-1989), který se zabýval studiem chování zvířat. Za mobbing označoval teritoriální chování smečky, jež si své území „značkuje“ a případného vetřelce napadá a vyhání. Další německý autor Peter-Paul Heinemann (1931-2003), který studoval chování školních dětí během přestávek, pojmem mobbing označoval agresivní chování silnějších jedinců vůči slabším spolužákům. Inspirován těmito autory lékař a psycholog Heinz Leymann (1932-1999) na termín mobbing navázal a poprvé jej použil v 70. a 80. letech 20. století ve významu, jak ho chápeme dnes. Jeho výzkum byl zaměřen na pozorování chování lidí v práci. Za mobbing označil některé opakující se formy násilí na pracovišti. (Beňo, 2015, s. 69-70).

2.2 Definice

Dle Čecha (2011, s. 20) je Heinz Leymann nejznámějším průkopníkem výrazu mobbing do terminologie společenských věd.

Wagnerova (2011, s. 129) ve své publikaci uvádí Leymannovu původní definici, která říká, že *„mobbing zahrnuje hostilní a neetickou komunikaci, která je prováděna systematicky, jednou nebo více osobami hlavně vůči jedné osobě, která je vinou mobbingu tlačena do beznadějně a bezbranné pozice a je v ní udržována prostřednictvím pokračujících mobbingových aktivit. Tyto aktivity se objevují velmi často (statistiky hovoří o frekvenci výskytu nejméně jednou týdně) a dlouhodobě (statistiky mluví o trvání*

nejméně půl roku). Vzhledem k tomu, že se toto nepřátelské chování objevuje tak často a po tak dlouhou dobu, vede ke značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti“.

Beňo (2015, s. 73) ovšem považuje tuto definici za složitou, obecnou a neurčitou. V průběhu let se jednotliví autoři pokoušeli o její rozšíření či revizi. Pro ilustraci tohoto tvrzení uvádím několik definic českých autorů:

„Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovněprávní vztah.(.....) O mobbing se jedná v okamžiku, kdy je člověk terorizován pravidelně, alespoň jedenkrát týdně, po dobu nejméně půl roku“ (Wagnerová, 2011, s. 129).

„Mobbing označuje nejružnější formy znepříjemňování života na pracovišti. Je typický svou zákeřností a těžkou rozpoznatelností. Za mobbing se zpravidla považuje psychické týrání, které se opakuje alespoň jednou týdně po dobu měsíců. Cílem mobbingu je poškození druhého za účelem jeho vyhození z práce“ (Pindeš, 2012, s. 123).

Svobodová (2008, s. 18) uvádí, že mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti.

Beňo (2015, s. 69) jako jediný autor konkrétně označuje pachatele a upozorňuje na to, že se mobbing odehrává mezi kolegy. Mobbing definuje *„jako útoky a psychické násilí ze strany spolupracovníků, kteří jsou ve firemní hierarchii na stejné úrovni“*. Tímto zřetelně odděluje termín mobbingu od bossingu, což je systematické terorizování zaměstnance nadřazeným.

Všechny výše uvedené definice pouze jinými slovy popisují věcnou podstatu mobbingu. Jednotliví autoři charakterizují tento jev jako systematické pronásledování zaměstnance za účelem poškození či ukončení pracovního poměru. Autoři také zdůrazňují, že se jedná o psychické násilí, které musí trvat dlouhodobě v řádech měsíců.

Tuto podmínku ovšem napadá Beňo (2015, s. 73) ve své nejnovější publikaci, kde uvádí, že půl roku je při psychické bolesti a utrpení velice dlouhá doba a řada napadaných osob opouští své pracoviště daleko dříve. Autor nevidí důvod, proč čekat šest měsíců na to, aby se zjistilo, zda se opravdu jedná o mobbing.

Také Barancová (2014, s. 48) zdůrazňuje, že by nebylo z hlediska praxe, ale ani teorie správné, aby se při naplnění skutkové podstaty mobbingu nevyhnutelně vyžadovalo trvání mobbingu po dobu šesti měsíců. Závisí na intenzitě mobbingových projevů, ale také na okolnostech konkrétního individuálního případu a může stačit pouze několik týdnů, aby bylo možné hovořit o „delším období“ (vlastní překlad).

Nejnovější definici, kterou dostupné odborné zdroje nabízí, uvádí opět Pavel Beňo (2015, s. 81):

Mobbing představuje:

- *psychický teror (v práci, ve škole, na veřejnosti),*
- *formu agrese a násilí, hlavně psychického,*
- *systematický nátlak, cílené, plánované a opakované útoky a pokusy o znevážení či poškození pověsti určité osoby, její práce a pracovního výkonu, jejích schopností, rodiny apod.),*
- *negativní formy komunikace – např. šíření nepravdivých informací, křik, neschopnost přijímat kritiku apod.,*
- *snahu o izolaci a vyloučení – ze skupiny, zaměstnání, veřejného života,*
- *demonstraci vlastní síly a převahy.*

Tato definice srozumitelně konkretizuje pojem mobbing a vyjmenovává všechny jeho nejdůležitější znaky. Z výše uvedených důvodů je zde vynechána zmínka o časové podmínce šesti měsíců.

2.3 Šikana na pracovišti versus mobbing

Pojmy šikana na pracovišti a mobbing jsou často mylně zaměňovány. Někteří autoři je dokonce používají jako synonyma. Tyto dva termíny by neměly být považovány za totožné. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena čistě na mobbing, je důležité tyto termíny oddělit a vysvětlit.

Již Heinz Leymann (1996, s. 167) vysvětluje, že si pojem „mobbing“ půjčil od Lorenze a Heinemanna v 80. letech 19. století, když zjistil, že podobné chování se vyskytuje na pracovištích. Zcela záměrně si nevybral anglický termín „bullying“ (šikana), který byl používán britskými a australskými vědci, vzhledem k tomu, že toto zničující chování v žádném případě nemá charakteristiky šikany, ale je často praktikováno opravdu citlivým způsobem s velmi stigmatizujícím efektem. Konotace šikany je fyzická agrese a ohrožení. V porovnání s tím, se fyzické násilí v mobbingu téměř nevyskytuje. Naopak, mobbing je charakteristický sofistikovanějším chováním jako je např. izolování oběti. Leymann navrhuje, aby se výraz „bullying“ používal pro aktivity mezi dětmi a teenagery a termín „mobbing“ pro chování dospělých (vlastní překlad).

Beňo (2015, s. 71) ovšem upozorňuje na to, že se toto dělení v současnosti neujalo a často se oba výrazy používají v obou kontextech. Pro Českou republiku je typické používání výrazu šikana na pracovišti. Beňo (tamtéž) ovšem varuje, že toto označení je stejně choulostivé jako zaměňování označení „mobbing“ a „bullying“.

Svobodová (2008, s. 20-21) uvádí, že šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společnostech, jako je armáda nebo školní kolektivy. Je průhlednější, snáze rozpoznatelná, a navíc často provázená fyzickým násilím. Jde o primitivní formy násilí, které probíhají tzv. tady a teď. Zatímco šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch (nejčastěji materiální povahy), mobbing je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný. Jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Mobbing je také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením. Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřízeným. Domnívá se také, že mobbing je spíše doménou inteligentnějších jedinců.

Pindeš (2012, s. 123) popisuje šikanu jako „*pronásledování, záměrné zbytečné obtěžování, nespravedlivé obviňování, trestání a týrání. Šikanování je nebezpečný sociálně patologický jev, při němž je zejména omezována osobní svoboda, svoboda rozhodování, je ponižována lidská důstojnost a čest, mnohdy je obětí ubližováno na zdraví či na majetku*“.

Čech (2011, s. 24) uvádí rozdílné znaky těchto dvou pojmů v přehledné tabulce.

Z HLEDISKA	ŠIKANA	MOBBING
PROSTŘEDÍ A SPOLEČENSTVÍ	vyskytuje se v primitivnějších společenstvích jako je např. škola nebo vojenské prostředí	vyskytuje se ve vyspělejších sociálních prostředích s propracovanějším systémem sociálních vztahů
FORMY AGRESE	představuje jednodušší formy agrese spočívající především ve fyzických útocích	převládá psychická forma útoků s převážně psychickou a psychosomatickou újmou
SPECIFIKA ÚTOKU	více impulzivní, spontánní, primitivnější, zjevný	rafinovanější, zákeřnější, méně nápadný a skrytý, oproti fyzickému násilí se také hůře dokazuje

Tabulka 1: Znaky šikany a mobbingu (Čech, 2010 in Čech, 2011, s. 24)

Šikana je tedy druh násilí objevující se v jednodušších společenstvech, který využívá více fyzických útoků a jasné demonstrace síly tady a teď. Oproti tomu mobbing je sofistikovanější, rafinovanější forma násilí, která je ze začátku skrytá a nenápadná. Jedná se spíše o vleklý psychický teror, který je hůře rozpoznatelný.

2.4 Příčiny mobbingu

Příčin vzniku tohoto negativního jevu je celá řada. Hlavním aktérem je pachatel, kterého k agresivnímu chování vedou jeho osobní důvody, které budou uvedeny v další kapitole. Důležitou roli v tomto procesu ovšem hraje prostředí, jelikož agresivní jedinec potřebuje vhodné podmínky pro jeho konání.

Důležitým faktorem je firemní kultura, která „*pokud je dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má pozitivní vliv na jejich výkon. Převládá-li však na pracovišti negativní atmosféra, podporuje vznik patologických vztahů, mezi které patří právě mobbing*“ (Svobodová, 2008, s. 35).

Beňo (2003, s. 59) uvádí tyto nejčastější příčiny mobbingu:

- nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí,
- nízká schopnost vypořádat se s konfliktem,
- permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů,
- firemní kultura s nízkou úrovní etiky,
- nedostatky ve vnitropodnikových kulturách,
- strach před ztrátou zaměstnání,
- závist a „konkurenční vztahy“,
- podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance,
- destruktivní zacházení s chybami či omyly,
- struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

Svobodová (2008, s. 38) říká, že „*mobbingu napomáhá chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, opakované organizační změny, neobjektivní systém hodnocení, neochota řešit konflikty a vysoká míra kritiky*“.

Přesto, že vznik mobbingu nejvíce záleží na pachateli, může mu vnímavé a schopné vedení podniku zabránit tak, že budou nastavena jasná etická pravidla a management sám půjde příkladem. Vládne-li na pracovišti příjemná a kolegiální atmosféra, je vznik mobbingu méně pravděpodobný než v podmínkách nepřátelských a neosobních.

2.5 Školství jako rizikové pracoviště

Školství dle Svobodové (2008, s. 38) patří mezi jedno z rizikových pracovišť, která mohou být mobbingem postižena. Autorka upozorňuje na fakt, že se tento negativní jev vyskytuje ve strukturách s byrokratickou organizací, hierarchickým uspořádáním pozic a dominancí pravidel a předpisů.

Kratz (2005, s. 21) uvádí, že se mobbing vyskytuje ve všech oborech, ale hrozí zejména zaměstnancům a úředníkům. Odkazuje se na výzkumy psychologa práce prof. Zapfa, který uvádí, že resortu školství a tělesné výchovy hrozí trojapůlnásobné riziko výskytu mobbingu. Dále uvádí, že učitelé a vychovatelé pracují ve větších kolektivech a jsou nuceni spolu více komunikovat a úzce spolupracovat, což poskytuje prostor pro častější útoky.

Beňo (2015, s. 72) mluví o mobbingu jako o „*cílené likvidaci konkurentů kvůli většímu osobnímu zisku a omezeným zdrojům*“. Uspořádání pozic v pedagogickém sboru neposkytuje učitelům mnoho možností pro kariérní postup. Je zde možný výskyt konkurenčních bojů a vzájemné rivality.

2.6 Oběť

Nejdetailněji se popisu obětí věnuje Svobodová (2008, s. 56-60), která rozděluje oběti do čtyř kategorií:

➤ Fyzická odlišnost

Do této skupiny patří lidé s nějakou tělesnou vadou, odlišným akcentem či barvou pleti, ale také jedinci s netypickým účesem či stylem oblékání.

➤ Psychická odlišnost

Stane-li se člověk obětí mobbingu, velmi ovlivňuje odolnost vůči zátěži. Introverti, jedinci neprůbojní, poddajní, pasivní, citliví či labilní mají křehčí nervovou soustavu a psychickému nátlaku lehce podlehnou. Ovšem v ohrožení jsou také lidé naivní a důvěřiví, kteří útoky na svou osobu neustále omlouvají.

➤ **Nový pracovník**

Nový zaměstnanec přichází do již fungujícího kolektivu. Pokud vyniká inteligencí, dovednostmi, znalostmi či zkušenostmi, může ohrozit stávající pozice svých spolupracovníků.

➤ **Obětní beránek**

Je-li kolektiv v dlouhodobém stresu a pracuje-li se pod velkým tlakem, je možné, že si najde obětního beránka. Jedná se o slabšího či neoblíbeného jedince, na kterého se svádí veškeré neúspěchy. Ostatními je neustále označován za viníka, čímž dochází k částečnému vybití frustrace, která vzniká, pokud se něco nedaří.

Autorka také zdůrazňuje, že velmi ohroženou skupinou jsou lidé osamělí nemající pevné zázemí, rodinu či přátele. Potencionální oběti se jeví také člověk, který nemá dostatek sebedůvěry a působí tak zastrašeně, nervózně, což vlastně pachatele nevědomky přitahuje.

Na druhou stranu ale lidé aktivní, průbojní, iniciativní, ctižádostiví mohou být taktéž vnímáni jako ohrožení, i když extroverti a asertivní jedinci mají mnohem větší naději překonat konflikty bez větších následků.

Pindeš (2012, s. 124) do svého výčtu potenciálních obětí zařazuje lidi, kteří dokáží aktivně reagovat na autoritářství nadřízeného, starostlivé, svědomité a pečlivé osoby, osamělé lidi a naopak vyčnívající jedince. Dále sem řadí pracovníky nové, úspěšné a mladé.

Chromý (2014, s. 52) tvrdí, že se obětí mobbingu stávají zaměstnanci, kteří kritizují či zpochybňují principy a procedury organizace. Také pracovníci, kteří odhalí korupci či protiprávní jednání, jsou mobbingem ohroženi. Další skupinou jsou jedinci prosazující organizační či jiné druhy změn.

Obětí mobbingu se může stát opravdu každý. Dle dostupných pramenů se obětí stávají ženy i muži, pracovníci na různých pracovních pozicích, psychicky odolní i labilnější jedinci. Autoři se shodují, že přesný profil oběti nelze sestavit. Jedná se ovšem o ty, kteří se nějakým způsobem liší od ostatních či vybočují z řady, či nějakým způsobem ohrožují pracovní pozici pachatele.

2.7 Mobber

Termín mobber bývá v odborné literatuře nahrazován označením pachatel či agresor.

Wagnerová (Huberová, 1995 cit. podle Wagnerová, 2011, s. 130) rozděluje mobbující jedince na „*strůjce, což jsou ti, kteří mobbingové strategie vymýšlejí, náhodné pachatele – ti, u nichž mobbing vznikl z konfliktu, který se rozrostl v dlouhotrvající spor a oni v něm poté získali převahu, a spoluúčastníky – ti, kdo strůjce aktivně podporují, nebo ti, kdo předstírají, že problém nevidí, a tudíž proti němu nic nečiní*“. Autorka (2011, s. 130-131) dále uvádí také atributy mobberů: komunikují nejasně, mění chování podle potřeby, zpochybňují kvality, schopnost a názory druhých, stavějí se do role oběti, nedbají žádostí ostatních, vyhrožují či vydírají přímo či nepřímě, chovají se vyhýbavě, snaží se vyvolat dojem převahy, lžou, jsou egocentričtí, závistiví, odmítají kritiku své osoby, popírají fakta, nerespektují práva a potřeby druhých. Aktérem mobbingu může být i člověk, který neumí řešit konflikty.

Svobodová (2008, s. 46-52) tvrdí, že se mobbeři vyznačují určitými osobnostními zvláštnostmi. Zařazuje mezi ně jistou nevyzrálou, sklon k dětskému způsobu agresivního chování či nevyrovnané jedince, kteří se snaží si mobbingem zvednout své nízké sebevědomí. Zdůrazňuje také, že se u mobberů vyskytuje absence empatie a velmi slabá emoční inteligence.

V svém článku Svobodová (2011) popisuje pachatele jako egocentrického, samolibého, ctižádostivého a arogantního jedince. Dodává, že jsou mu lidé lhostejní a není schopen respektovat jejich práva, potřeby a přání. Sám mobber si přeje být středem pozornosti a neustálého obdivu, jelikož on sám trpí pocitem neuznání.

Pindeš (2014, s. 124) používá pro označení mobbera termín agresor. Uvádí, že mají nezřízené profesionální sebevědomí, jelikož jejich nejistota je stylizovaná k přehnané suverenitě. Tito lidé si své napětí vybíjí na druhých osobách.

Všichni autoři se opět shodují na tom, že konkrétní profil mobbera neexistuje, ale u těchto jedinců je možné pozorovat jisté společné rysy jejich chování. Pachatel se snaží zlikvidovat konkurenty, kritiky, lidi s odlišným názorem či vzhledem a svědky nekalých praktik na pracovišti.

2.8 Fáze mobbingu

Mobbing je dlouhodobý a vleklý proces, který je charakteristický svými vývojovými fázemi. Po prostudování dostupných pramenů se ukázalo, že autoři shodně dělí vývoj mobbingu do čtyř fází.

➤ Období prvních konfliktů

Za primární spouštěcí mechanismus mobbingu bývá označován nevyřešený eskalovaný konflikt.

„Často bývá konflikt naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Může se jednat i o nedorozumění nebo bezvýznamnou a zanedbatelnou záležitost“ (Svobodová, 2008, s. 40).

Beňo (2003, s. 45) varuje, že vše může začít neškodnými legráckami, špičkováním a drobnými neomalenostmi, které ovšem můžou vyústit v počátek konfliktu.

Management by měl věnovat vznikajícím konfliktům náležitou pozornost a je vhodné se vůči konfliktu zřetelně vymezit. Pokud jsou řešeny ihned na samém počátku, je méně pravděpodobné, že postupně vyeskalují v nějakou formu šikany na pracovišti.

➤ Systematický psychický teror

Pokud se počáteční konflikt nevyřeší, dostává mobber prostor k tomu, aby své aktivity rozvinul, oběť zatlačil do kouta a vyvíjel systematický psychický nátlak.

Tato fáze může mít různé podoby. Venglářová (2011, s. 118) vyjmenovává jednotlivé formy útlaku, mezi které patří odmítání spolupráce, ignorování, odmítání podpory, zatajování informací, mizení podkladů, pomluvy či zlomyslné osočování.

Beňo (2008, s. 46) je ve výčtu metod pachatele detailnější. Agresor spřádá intriky, líčí různé pasti a přestane oběť zdravit či neodpovídá na pozdrav. Do oběhu jsou pouštěny různé drby a pomluvy. Má-li oběť nějakou vadu, je často vystavována výsměchu, imitaci či parodování. Pachatel se také uchyluje k „teroru po telefonu“, který probíhá od zesměšňování jména, přes napodobování mluvy až po anonymní výhrůžky.

Svobodová (2008, s. 40) upozorňuje na fakt, že strůjce mobbingu se těmito činnostmi snaží svou oběť ovládnout a držet ji tak v neustálém napětí. Oběť je postupně vytěšňována z kolektivu až zcela izolována.

➤ **Mobbing – věc veřejná**

Útoky jsou krutější a záludnější a postižený si již plně uvědomuje jejich cílenost. Oběť je vystavována velkému stresu, takže v práci často chybuje, pracovní výkon klesá a stává se tak středem pozornosti. Okolí se zdá, že problém je na straně oběti a v této fázi se k mobberovi často přidávají i další členové kolektivu (Svobodová, 2008, s. 42).

„Mobbovaný je před vedoucími, personálem nebo dokonce u vedení označen jako “černá ovce“, což samozřejmě vyvolá celou lavinu dalších přehmatů a křivd (Pindeš, 2012, s. 126).

Pokud v této fázi vedení neadekvátně zareaguje a mobbing nerozezná, neustále oběť kárá a dává jí různá ultimáta, stává se z něj spolupachatel. Mobbing je poté považován za oficiální formu firemního chování.

➤ **Fáze vyloučení**

Během poslední fáze může být oběť nejdříve přeložena na jiné oddělení, přiděluje se jí pouze podřadná práce, omezují se její kompetence a je neustále kontrolována. Pod tímto tlakem dělá chyby, které jí v předchozím kroku byly neprávem vyčítány. Situace bývá vedením často chybně interpretována a veškerý zdroj problémů se hledá pouze u oběti. Vedoucí pracovník se snaží problému co nejdříve zbavit. Pokud nechce postižený pracovník odejít sám, bývá k odchodu donucen všemi dostupnými způsoby (Svobodová, 2008, s. 43).

Toto vyústění situace ovšem ukazuje pachatelům, že mobbování je ve firmě efektivní řešení vztahových problémů a je velmi pravděpodobné, že v budoucnu dojde k obdobným útokům.

2.9 Techniky mobbingu

Mobbing má mnoho podob a pachatelé mohou používat rozličné techniky a strategie, kterými postupně ničí svou oběť.

Již prof. Leymann se v roce 1993 vytvořil „45 forem a způsobů nactiutřačného chování“, které se považují za mobbing. Tyto praktiky rozdělil do pěti kategorií. Leymannův seznam je uveden v příloze č. 2 této bakalářské práce.

Novější výčet mobbingových technik sestavili němečtí autoři Axel Esser a Martin Wolmerath, kteří se v roce 2001 pokusili o doplnění Leymannova seznamu. Tuto práci nazvali Katalog 100+ ...forem jednání, které lze považovat za mobbing (Beňo, 2015, s. 75). Tento dokument je obsahem přílohy č. 3.

Z českých autorů se o jednodušší rozdělení mobberových metod pokusila Svobodová (2008, s. 64 – 70):

➤ **Slovní útoky**

Do této skupiny patří nejrozumnější verbální techniky: sarkasmus, ironie, narážky a osočování. Oběť je okřikována, přerušována a mobber jí skáče do řeči. Na pracovních poradách mobbovaný jedinec nedostane prostor vyjádřit svůj názor a bývá rychle umlčen. Mobber oběť neustále kárá či ironicky kritizuje její odbornou způsobilost. Prozrazuje také důvěrné a intimní informace. Oběť je označována za jedince psychicky narušeného či zvrhlého. Dochází k ponižování a zesměšňování. Mobber si na oběť také často stěžuje u nadřízeného či u kolegů.

➤ **Mimoslovní útoky**

Mobber oběť nezdraví, okatě přehlíží či neodpoví na pozdrav. Agresor nevěnuje pozornost tomu, co oběť sděluje. Používá ironizující gesta, mimiku a pohrdavé pohledy. Tyto techniky jsou používány hlavně na samém začátku mobbingu.

➤ **Další techniky**

Do této skupiny patří pomlouvání či imitování oběti. Mobber se snaží o její izolaci drobnými ústrky. Oběť není zvána na společenské akce, odmítá se jí podpora či spolupráce. Zvláštní případ je, když si agresor hraje na nadřízeného a zahlcuje oběť

nesmyslnými a nesplnitelnými úkoly. Mobber přesouvá a přemísťuje věci postiženého, aby ho zmátl a zatímto účelem také zadržuje důležité informace.

➤ **Zákeřné způsoby boje**

Pachatel často využívá i tvrdší techniky jako je poškození a falšování výsledků práce oběti, mizení pracovních podkladů či informací z počítače nebo sdělování mylných informací. Mobber je také schopen nasadit vir do PC. Nezřídka se sníží i tzv. duševní krádeži nápadů oběti. V jiných případech se snaží ohrozit zdraví mobbovaného např. nadměrným větráním či přimícháváním různých léků do nápojů. Agresor také může svou oběť sledovat či odposlouchávat. Vyhrožování fyzickým násilím může probíhat přímo, po telefonu nebo pomocí symbolů. Mobber také může pomocí nehody zamaskovat cílený fyzický útok.

2.10 Důsledky mobbingu pro jedince

Vzhledem k tomu, že mobbing je proces dlouhodobý a oběť je intenzivně vystavována psychickému teroru a tlaku, bývají důsledky opravdu závažné.

➤ **Psychické důsledky**

Oběť je neklidná, nervózní a úzkostná. Velmi často dochází k poruchám koncentrace, ztrátě energie a únavě. Terorizovaný jedinec mívá narušené sebevědomí a velké pochybnosti o své osobě. Pod tlakem událostí se z něj stává potíživista, který není schopen komunikace, je agresivní a podrážděný. Člověk je vyčerpaný a pesimistický, což v nejhorším případě může vést až k diagnóze deprese či k pokusům o sebevraždu.

➤ **Psychosomatické důsledky**

Postupně dochází k celkovému zhoršení zdravotního stavu. U oběti se mohou vyskytnout problémy s dýcháním, bolesti pohybového aparátu a chronické zažívací obtíže. Díky zvýšené hladině stresových hormonů dochází ke zvýšení krevního tlaku, čímž je oběť ohrožena vznikem kardiovaskulárních onemocnění. Velmi často se vyskytují poruchy spánku či příjmu potravy.

➤ Sociální důsledky

Mobbing závažně ovlivňuje psychické rozpoložení člověka, což velmi zasahuje do jeho soukromí. Z oběti se vlivem stresu, nejistoty a frustrace stává problémová osobnost, která se postupně izoluje od svého okolí. Dochází k rozpadu vztahů nejen na pracovišti, ale velmi často jsou postiženy i vztahy rodinné. Je narušena schopnost komunikace, dochází ke ztrátě smyslu pro humor a schopnosti odreagovat se. Velkým problémem je také obava ze ztráty zaměstnání, či z důsledků výpovědi (Svobodová, 2008, s. 83-84).

Kratz (2005, s. 35) mimo zmíněné obtíže také uvádí nebezpečí vzniku závislostí např. zvýšená konzumace kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie a bulimie.

2.11 Důsledky mobbingu pro organizaci

Vedoucí pracovníci si mnohdy neuvědomují, že mobbing má pro organizaci dalekosáhlejší důsledky než je pouhé propuštění mobbera či rozvázání pracovního poměru ze strany oběti.

Svobodová (2008, s. 85) upozorňuje na fakt, že mobbing na pracovišti nepostihuje pouze mobbovaného, ale potažmo dochází k ovlivnění pracovní morálky celého kolektivu. Postupně vzniká nepřátelské a nefunkční prostředí, což se promítá do pracovního výkonu všech zaměstnanců. Dochází tak k rozpadu týmu, snižuje se motivace a pracovníci jsou celkově méně uspokojeni z práce. Vše nakonec vyústí v postupný pokles morálky, což se může později projevit i na ziscích podniku.

Wagnerová (2011, s. 137) varuje před vážnými důsledky mobbingu pro organizaci jako je zvýšení nemocnosti, nárůst podílů předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace a s tím spojené zvýšené náklady na nábor, výběr a adaptaci pracovníků. Mobbing také zapříčiňuje sníženou produktivitu, škody na zařízení a vybavení podniku. Je možné, že se vyskytnou i náklady spojené se stížnostmi a soudními spory.

Ve firmách také ochabuje ochota k inovaci. Proniknou-li informace o probíhajícím mobbingu na veřejnost, velmi utrpí image celé společnosti. Kvůli zadržování či zmanipulování informací se komplikují pracovní procesy (Kratz, 2005, s. 39-40).

2.12 Prevence mobbingu z pohledu organizace

Jsou-li na pracovišti uplatňována opatření proti mobbingu, lze mu efektivně předcházet a zaručit tak bezpečné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

➤ Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník hraje v prevenci mobbingu klíčovou roli a měl by tedy v organizaci působit tak, aby příležitosti k němu vůbec nevznikaly. Manažeři se tedy musí v dané problematice velmi dobře orientovat, znát projevy mobbingu, rizika a možnosti preventivních opatření.

Pindeš (2012, s. 106) uvádí, že vedoucí by měl svým podřízeným poskytovat dostatek času pro konzultace a případné řešení jejich problémů. Je nutné nezlehčovat potíže zaměstnanců, i když se přímo netýkají pracovních povinností.

Dále je nezbytné jít svým zaměstnancům příkladem, jelikož „*chová-li se top management odpovídajícím způsobem, předává model chování na střední management. Hodnoty, které jsou stanoveny top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury*“ (Resch, Schubinski in Wagnerová, 2011, s. 138).

➤ Styl podnikového řízení

„*Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách*“ (Veber, 2009, s. 43).

Styl řízení manažera má zásadní vliv na výskyt mobbingu mezi zaměstnanci. Je z něj patrný postoj nadřízeného vůči svým podřízeným a charakterizuje také chování manažera.

Autoritativní styl řízení je charakteristický tím, že všechna rozhodnutí probíhají bez spoluúčasti zaměstnanců. Je zde velký důraz na kontrolu plnění úkolů a není žádný prostor pro vlastní invence či nápady. Nadřízený si od ostatních zaměstnanců udržuje velký odstup, opomíjí jejich individuální zájmy a péči o vztahy na pracovišti nevěnuje žádnou pozornost. Tento styl řízení může velkou měrou ovlivňovat fluktuaci v podniku. Zaměstnanci nemají žádnou možnost podílet se na řízení a systém komunikace je značně nevyvinutý. Vedoucí pracovník není dostatečně způsobilý řešit otevřeně sociální

konflikty. Odůvodněná a konstruktivní kritika nepatří mezi zvládnuté faktory. Podmínky ke vzniku mobbingu jsou téměř ideální.

Protipólem je styl liberální, kdy je většina závažných rozhodnutí ponechána na manažerovi, který se snaží do vnitřních záležitostí zasahovat co nejméně. Věcem je ponechán volný průběh a problémy a konflikty se neřeší. Tento pasivní styl řízení mobbingu velmi nahrává a podporuje jeho vznik.

Kooperativní styl řízení, který se vyznačuje otevřeností a účastí na rozhodování, bujení mobbingu nepodporuje. Komunikace probíhá na partnerské úrovni a podřízení se dle svých vědomostí a zkušeností podílejí na procesu řízení. Zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti a odpovědnosti. Vedoucí pracovník usiluje o maximální spokojenost podřízených, ke kterým má chápavý a partnerský postoj (Kratz, 2005, s. 42-44).

➤ **Vzdělávání pracovníků**

Efektivní prevencí mobbingu je vzdělávání pracovníků v oblasti násilí na pracovišti. Pracovníci by se měli orientovat v problematice mobbingu i jiných patologických jevů. Je nutné vědět, jak se mobbing projevuje a co dělat v případě, že se na pracovišti vyskytne. Svobodová (2008, s. 89) také navrhuje proškolit zaměstnance, který by se stal specialistou na vztahy na pracovišti.

➤ **Pravidla a postupy**

Antimobbingová ujednání mohou být zanesena do oficiálních dokumentů, jako jsou podnikové dohody či etické kodexy. Vzhledem k tomu, že v současné době není k dispozici opora v zákoně, je vhodné dát zaměstnancům alespoň touto cestou najevo, že projevy mobbingu nebudou na pracovišti tolerovány.

Svobodová (2008, s. 88) navrhuje připravit plán řešení násilí na pracovišti bez ohledu na typ firmy či organizace. Měly by být vypracovány konkrétní strategie a modely řešení konfliktních situací.

Při tvorbě těchto dokumentů Pindeš (2012, s. 109) navrhuje oslovit externí specialisty v oboru bezpečnosti a ochrany zdraví. Také upozorňuje na fakt, že postupy a dokumenty by se měly pravidelně vyhodnocovat a případně upravovat.

➤ **Správný výběr pracovníků a efektivní adaptační proces**

Propracované výběrové řízení je proces náročný, ale v boji proti mobbingu velmi osvědčený. Pindeš (2012, s. 106) doporučuje při výběru nových pracovníků nastavení odpovídajících kritérií, která by rozkryla případné patologické rysy osobnosti.

Na úspěšný výběr vhodných kandidátů musí navazovat adaptační proces, který nebude pouhou formalitou. Je vhodné připravit propracovaný integrační program, v kterém bude pamatováno jak na osvojení pracovních dovedností, tak na začlenění nově příchozího do stávajícího kolektivu.

➤ **Vyhodnocování vztahů na pracovišti**

Dalším vhodným preventivním nástrojem je pravidelné vyhodnocování vztahů mezi zaměstnanci. Toto lze v praxi uskutečnit pravidelnými schůzkami se zaměstnanci či důkladným pozorováním atmosféry na pracovišti. Zkušený manažer by si měl všimnout neklidu, zhoršení pracovního klimatu či zvýšení míry zátěže a stresu. Veřejné mínění zaměstnanců lze zjistit vlastním dotazníkem či sociologickým měřením, které provádí externí firmy (Pindeš, 2012, s. 107-108).

➤ **Objektivní systém hodnocení**

Transparentní systém hodnocení a jasně stanové cíle velmi významně přispívají ke snížení případných konfliktů mezi zaměstnanci.

„Ve firmě by měly být stanoveny cíle jednotlivých aktivit, které by měly být sladěny s osobními cíli jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být hodnoceni podle splnění těchto cílů. Předem by mělo být stanoveno, jakým způsobem budou zaměstnanci za splnění cílů odměněni. Výsledkem hodnocení by pak mělo být přiřazení k dané mzdové soustavě“ (Resch, Schubinski in Wagnerova, 2011, s. 139).

➤ **Plán práce**

„Dobrý plán práce s jasně stanovenými a vzájemně odsouhlasenými termíny snižuje míru stresu pracovníků a tím i riziko jeho vybití na dalších pracovištích. Dostatečná kontrola práce jednotlivých zaměstnanců a možnost spolurozhodovat v pracovních záležitostech snižují pravděpodobnost výskytu mobbingu“ (Resche, Schubinski in Wagnerová, 2011, s. 138).

➤ **Společné aktivity zaměstnanců**

Stmelování kolektivu a práce na rozvoji vztahů zaměstnanců jsou dalšími kroky v boji proti mobbingu. Je vhodné pořádat společenské akce či setkání zaměstnanců mimo pracovní prostředí. Otevírá se tu prostor pro utužování vzájemných vztahů a poznání se navzájem (Pindeš, 2012, s. 106).

Ačkoli jsou výše uvedená preventivní opatření mířena na podniky a firmy, lze je všechna velmi efektivně aplikovat do chodu školy. Ředitel školy tak může ve velké míře výskytu mobbingu v pedagogickém sboru zamezit.

2.13 Prevence mobbingu z pohledu zaměstnance

Před nástupem do zaměstnání je nutné si detailně prostudovat pracovní smlouvu, která by neměla obsahovat žádné podezřelé formulace, zákazy či kličky. Je také dobré se předem seznámit s pracovním prostředím, atmosférou a informovat se o chodu a struktuře podniku. Těsně po nástupu se doporučuje vnímat pozorně situaci kolem sebe a mít se na pozoru (Svobodová, 2008, s. 91).

Kratz (2005, s. 105-109) uvádí, že třetina obětí je mobbována už během prvních šesti měsíců po nástupu na nové pracoviště a sestavil desatero pro první dny v novém zaměstnání:

- 1) Nechte si vysvětlit popis pracovní pozice a jeho místo v organizační struktuře. Je nutné znát přesně své úkoly, kompetence a odpovědnost.
- 2) Ze začátku je dobré pozorovat, učit se a nepracovat příliš snaživě.
- 3) Vytvářejte si pozitivní vztahy s nadřízenými, spolupracovníky, ale i s ostatními zaměstnanci.
- 4) Zpočátku se zaučujete. Nesnažte se ostatním radit. Kritizovat je možné až v případě, že je fáze zapracování již za Vámi a můžete tak posoudit všechny aspekty nového profesního prostředí.

- 5) Na pracovišti se vytváří také neformální vztahy. Většinou se zde vyskytuje tzv. „neformální vůdce“. Snažte se zjistit, kdo touto osobou je a vyvarujte se střetů s ní.
- 6) Je vhodné se držet mírně zpátky a nepracovat příliš horlivě. „Starousedlíci“ by Vám mohli házet klacky pod nohy.
- 7) Nesrovnávejte současné a minulé pracoviště před ostatními. Nehodnoťte nové procesy negativně.
- 8) Chovejte se zdvořile, přátelsky a ochotně, ale přitom se nenechte zatlačit příliš do kouta.
- 9) Pracujte na mezilidských vztazích: nebratříčkujte se, nenabízejte každému tykání, nevyprávějte lechtivé vtipy, nekonzumujte příliš mnoho alkoholu, nešířte fámy, vyhýbejte se hádkám a diskuzím o politice.
- 10) Pokud v organizaci není vypracovaný adaptační proces, sestavte si seznam informací, které potřebujete na začátku své nové práce získat.

Důkladné poznání sociálních struktur, podnikové politiky a mocenských poměrů v novém zaměstnání může trvat i několik měsíců. Po tuto dobu je nováčkům doporučováno chovat se nenápadně. Jakékoli vybočení z řady může podnítit vznik mobbingu.

2.14 Obrana proti mobbingu z pohledu zaměstnance

V případě, že mobbing propukl, musí si oběť položit zásadní otázku, zda chce v současném zaměstnání setrvat a bojovat či je-li stávající místo neatraktivní a případný odchod neohrozí jeho profesní či soukromý život. V případě, že se oběť na obranu necítí, je nejlepším řešením změna zaměstnání.

Svobodová (2008, s. 91-96) navrhuje obětem tyto strategie:

- Udělejte si tzv. soukromou inventuru. Zavzpomínejte na minulé zážitky, poznejte protivníka a jeho důvody. Je důležité si uvědomit, zda jste se mobbera opravdu nějak nedotkli či ho jinak neurazili.

- Můžete oslovit agresora a pokusit se tak situaci vyřešit. Tento krok lze podniknout v počáteční fázi mobbingu a je nutné připravit si vhodné otázky dopředu. Vysvětlíte pachateli, jakou situaci svými činy vyvolává. Jeho reakce napoví o případných činech a motivech. K rozhovoru přizvěte i nadřízeného či jiného svědka.
- Zapisujte si všechny proběhlé události a ved'te si tzv. mobbingový deník, který Vám poskytne konkrétní informace. Je důležité uchovávat všechny písemné vzkazy, výhrůžky či jakoukoliv jinou písemnou dokumentaci. Uvádějte zde také případné svědky událostí.
- Obraťte se na své kolegy, kteří by mohli svědčit. Spolupracovníci mohou mít podobné zkušenosti. Je vhodné se svěřit, protože Vaše chování občas může být špatně chápáno a odsuzováno. Podporu hledejte i v rodině a mezi přáteli.
- Vzhledem k tomu, že za mobbing na pracovišti je zodpovědný i zaměstnavatel, je vhodné ho do problému zasvětit. Schopný manažer by měl vědět, jakým způsobem postupovat a měl by se vynasnažit situaci co nejdříve vyřešit.
- V případě, že vedoucí nebude problém řešit, obraťte se na odbory, personální oddělení, vyššího nadřízeného, majitele firmy nebo na Inspektorát práce. Je možno oslovit také další instituce jako jsou např. sdružení Práce a vztahy nebo Český helsinský výbor. V krajním případě může vše vyústit v soudní řízení, což je ale forma komplikovaná a zdlouhavá.
- Pokračuje-li mobbing do neúnosných podmínek, vyhledejte psychologa, psychoterapeuta či psychiatra.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit možný výskyt mobbingu mezi učiteli základních škol, zmapovat aplikaci preventivních opatření proti tomuto negativnímu jevu a prověřit informovanost pedagogů o daném tématu.

Na samotném začátku jsem měla v úmyslu zjišťovat pouze výskyt mobbingu mezi pedagogy základních škol. Postupem času bylo ovšem nutné cíl výzkumného šetření rozšířit o další dva dílčí cíle. Vzhledem k delikátnosti tématu se nelze zaměřit pouze na samotný výskyt jevu, jelikož je pravděpodobné, že pokud mobbing na pracovišti opravdu existuje, ředitel školy šetření nepovolí, respondenti se nezúčastní či zkreslí své odpovědi. Proto jsem zvolila další dvě oblasti, které nejsou tak citlivé povahy, a lze na ně bez obav reagovat.

Druhým dílčím cílem je tedy zjistit, zda manažeři těchto škol aktivně začleňují nejrozličnější preventivní opatření do chodu školy a snaží se tak důsledně bojovat proti mobbingu.

Třetím dílčím cílem je zjistit povědomí pedagogů o termínu mobbing. Zda učitelé vědí, jakým způsobem se projevuje a jaké jsou možnosti obrany.

Byly stanoveny tyto **výzkumné otázky** vyplývající z výše uvedených cílů:

- 1/ Mají pedagogové základních škol povědomí o termínu mobbing?
- 2/ Jak častý je výskyt mobbingu v pedagogických sborech základních škol?
- 3/ Jaké formy preventivních opatření jsou na základních školách využívány?
- 4/ Jaká jsou klimata základních škol a jaké styly vedení jsou zde uplatňovány?

3.2 Metoda výzkumu

Jako nejvhodnější nástroj k uskutečnění šetření byl zvolen strukturovaný dotazník, jelikož poskytuje potřebné anonymní prostředí, které je v tomto případě opravdu stěžejní.

Dotazník umožňuje oslovení většího množství respondentů a získání potřebných informací během relativně krátkého časového úseku. Forma dotazování byla elektronická

a probíhala na www.surveo.com. S ohledem na počet dotazovaných by bylo velmi časově náročné distribuovat příslušný objem dotazníků papírových a všechny školy za tímto účelem navštívit. Data jednotlivých škol byla posouzena zvlášť, aby což umožnilo vyhodnotit zkoumané jevy na každé instituci.

Dotazník obsahoval 21 otázek – 5 otázek sloužících jako identifikátory, 4 otázky zjišťovaly klima učitelského sboru a vztahy mezi pedagogy, 4 otázky pokrýly znalost problematiky mobbingu, 4 otázky byly zaměřeny na případný výskyt mobbingu, 3 otázky zjišťovaly použití preventivních opatření a 1 otázka byla cílena na styl vedení školy.

Dotazník byl složen z 15 uzavřených otázek a 5 polouzavřených otázek. Otevřená otázka byla použita pouze jednou pro vyjádření spokojenosti se vztahy na pracovišti.

Otázka č. 9 byla filtrační. Umožnila respondentům, kteří se s mobbingem nikdy nesetkali, vynechat otázky, které zjišťovaly detaily výskytu tohoto jevu.

Jako problematická se v průběhu šetření ukázala otázka č. 21, která zjišťovala počet členů daného pedagogického sboru. U této otázky se respondenti velmi rozcházel. Do výsledků šetření jsem tyto odpovědi nezahrnula, ale uvedla jsem přesný počet učitelů dané organizace, který jsem zjistila z internetových stránek škol. Pro zaručení anonymity nejsou uvedeny názvy škol ani jiné informace o nich. Školy jsou pro potřeby výzkumného šetření označeny číslem 1-13.

3.3 Příprava a průběh výzkumu, výzkumný vzorek

Získat potřebný počet respondentů se ukázalo jako velice problematické, což jsem vzhledem k delikátnosti tématu očekávala. Výzkumný vzorek tedy vznikl postupně.

Mým prvním záměrem bylo oslovit všechny základní školy na území okresu Český Krumlov. V listopadu 2015 jsem tedy emailem požádala 30 ředitelů škol, zda by dotazník nepředali pedagogům k vyplnění. Do šetření se zapojilo pouze 8 oslovených škol a zúčastnilo se 106 učitelů. Při opakované žádosti o distribuci dotazníku dva ředitelé odpověděli, že se mobbing na jejich školách nevyskytuje a jeden uvedl, že zaměstnanci na výzvu nereagovali. Ostatní emaily zůstaly bez odezvy.

Dále jsem tedy oslovila 38 škol v okrese České Budějovice. Zde do výzkumného šetření zapojila pouze jedna škola s 15 respondenty. Velký nezájem přičítám faktu, že ředitelé českobudějovických škol jsou často žádáni studenty Pedagogické fakulty JČU o participaci v různých výzkumech. Sběr dat zde probíhal během března 2016.

Třetí kolo výzkumného šetření bylo zaměřeno na okres Prachatice. Z 28 oslovených škol se šetření zúčastnily 4 instituce se 48 respondenty. Sběr dat probíhal v průběhu měsíce dubna 2016.

Dotazník byl tedy rozeslán na 96 škol. Šetření se zúčastnilo pouze 13 škol se 169 respondenty. Návratnost tedy činila pouze 14 %.

Je nutno zdůraznit, že šetření bylo zaměřeno pouze na učitele škol základních nikoli mateřských, a netýkalo se managementu školy ani provozních zaměstnanců. Do analýzy byly jednotlivé instituce zahrnuty v případě, že dotazník zodpovědělo alespoň 65% pedagogů dané školy.

3.4 Výsledky výzkumného šetření

V této části jsou předloženy výsledky výzkumného šetření. Otázky jsou seřazeny podle jejich umístění v dotazníku.

Většina položek uvádí hodnoty za celý výzkumný vzorek. Pouze otázky týkající se preventivních činností managementu, stylu vedení školy a klimatu školy představují výsledky za každou školu zvlášť.

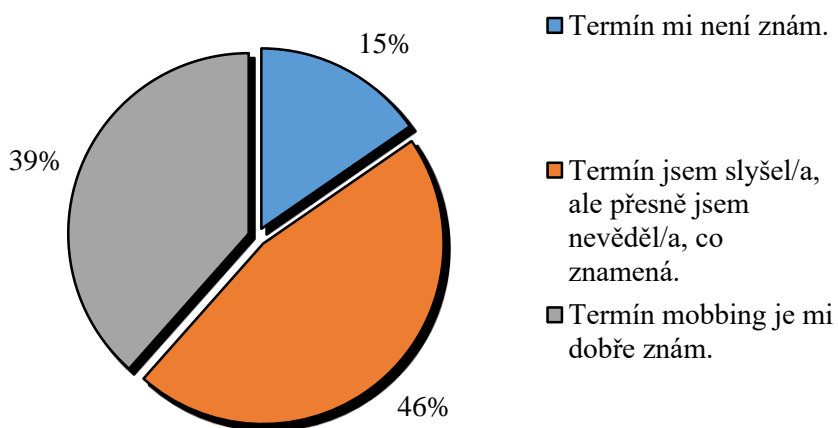
Pro zpřehlednění výsledků jsou využity různé typy grafů a tabulek.

1. Jaké je Vaše povědomí o termínu mobbing?

Jedna možná odpověď

Této položce v dotazníku předcházela poznámka s definicí mobbingu. 78 respondentů (46 %) termín slyšelo, ale nevědělo přesně, co znamená. 65 dotázaných (39 %) termín mobbing dobře znalo a 26 pedagogům (15 %) byl pojem mobbing zcela neznámý.

Graf č. 1: Povědomí o termínu mobbing



Tabulka č. 2 Povědomí o termínu podle pohlaví

POVĚDOMÍ O TERMÍNU	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Termín mi není znám.	8	24 %	18	14 %
Termín jsem slyšel/a, ale přesně jsem nevěděl/a, co znamená.	9	27 %	67	49 %
Termín mobbing je mi dobře znám.	16	49 %	49	36 %

Tabulka č. 3 Povědomí o termínu podle věku respondentů

Věková kategorie	Termín mi není znám.		Termín jsem slyšel/a, ale přesně jsem nevěděl/a, co znamená.		Termín mobbing je mi dobře znám.	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
20 – 30 let (50 respondentů)	10	22%	19	38%	21	42%
31 – 40 let (48 respondentů)	10	21%	29	60%	9	19%
41 – 50 let (40 respondentů)	4	10%	13	32%	23	58%
51 – 60 let (24 respondentů)	1	4%	14	58%	9	38%
61 a více let (7 respondentů)	1	14%	3	43%	3	43%

Tabulka č. 4 Povědomí o termínu podle délky pedagogické praxe respondentů

Délka pedagogické praxe	Termín mi není znám.		Termín jsem slyšel/a, ale přesně jsem nevěděl/a, co znamená.		Termín mobbing je mi dobře znám.	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
0 – 2 roky (18 respondentů)	5	28%	8	44%	5	28%
3 – 10 let (57 respondentů)	7	12%	31	55%	19	33%
11 - 20 let (43 respondentů)	8	19%	19	44%	16	37%
21 - 30 let (37 respondentů)	4	11%	16	43%	17	46%
31 a více let (14 respondentů)	2	14%	4	29%	8	57%

Tabulka č. 5 Povědomí o termínu mobbing podle pracovního zařazení respondentů

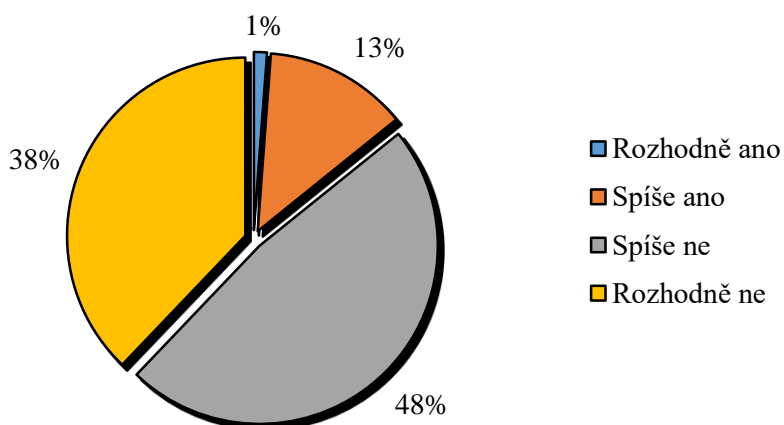
Pracovní zařazení	Termín mi není znám.		Termín jsem slyšel/a, ale přesně jsem nevěděl/a, co znamená.		Termín mobbing je mi dobře znám.	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Učitel/ka 1. stupně (75 respondentů)	9	12%	34	45%	32	43%
Učitel/ka 2. stupeň (81 respondentů)	12	15%	40	49%	29	36%
Učitel/ka 1. a 2. stupeň (13 respondentů)	5	38%	4	31%	4	31%

2. Myslíte si, že je informovanost o této problematice dostačující?

Jedna možná odpověď

81 respondentů (48 %) uvedlo, že je informovanost o mobbingu spíše nedostačující. 64 dotázaných (38 %) označilo informovanost za rozhodně nedostačující. Pouze 2 dotázaní (1 %) měli k mobbingu dostatek informací a 22 respondentů (13 %) označilo informovanost za spíše dostačující.

Graf č. 2: Informovanost o mobbingu



Tabulka č. 6 Informovanost o termínu podle povědomí

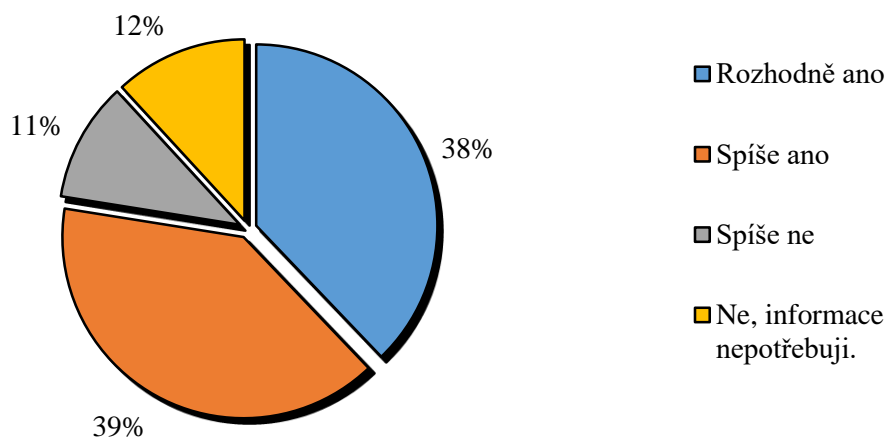
Povědomost o termínu	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Termín mobbing jsem slyšel/a, ale nevěděl/a jsem přesně, co znamená. (78 respondentů)	1 responze (1 %)	2 responze (3 %)	42 responzí (54 %)	33 responzí (42 %)
Termín mobbing je mi dobře znám. (65 respondentů)	0 responzí (0 %)	15 responzí (23 %)	33 responzí (51 %)	17 responzí (26 %)
Termín mi není znám. (26 respondentů)	0 responzí (0 %)	0 responzí (0 %)	7 responzí (27 %)	19 responzí (73 %)

3. Uvítal/a byste více informací o mobbingu?

Jedna možná odpověď

Více informací by rozhodně uvítalo 64 dotázaných (38 %). 67 respondentů (39 %) by spíše uvítalo více informací k tématu. 20 pedagogů (12 %) žádné informace nepotřebuje. 18 respondentů (11 %) uvedlo, že informace spíše nepotřebuje.

Graf č. 3: Potřeba více informací o mobbingu



Tabulka č. 7 Potřeba větší informovanosti podle povědomosti o termínu

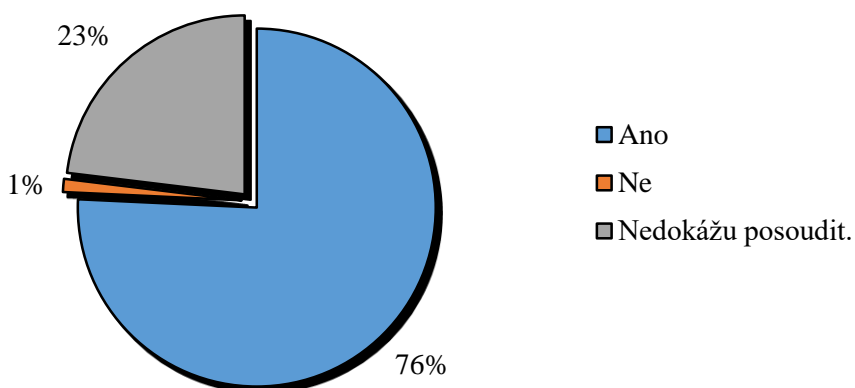
Povědomost o termínu	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Termín mobbing jsem slyšel/a, ale nevěděl/a jsem přesně, co znamená. (78 respondentů)	39 responzí (50 %)	35 responzí (45 %)	2 responze (2,5 %)	2 responze (2,5 %)
Termín mobbing je mi dobře znám. (65 respondentů)	14 responzí (22 %)	21 responzí (32 %)	13 responzí (20 %)	17 responzí (26 %)
Termín mi není znám. (26 respondentů)	15 responzí (58 %)	9 responzí (34 %)	1 responze (4 %)	1 responze (4 %)

4. Považujete mobbing na pracovišti za vážný problém?

Jedna možná odpověď

128 respondentů (76 %) považuje mobbing na pracovišti za velmi vážný problém. Pouze 2 dotázaní (1 %) mobbing jako problém nevnímají. 39 respondentů (23 %) nedokázalo tuto problematiku posoudit.

Graf č. 4: Závažnost mobbingu



Tabulka č. 8 Vážnost problematiky podle povědomí o termínu

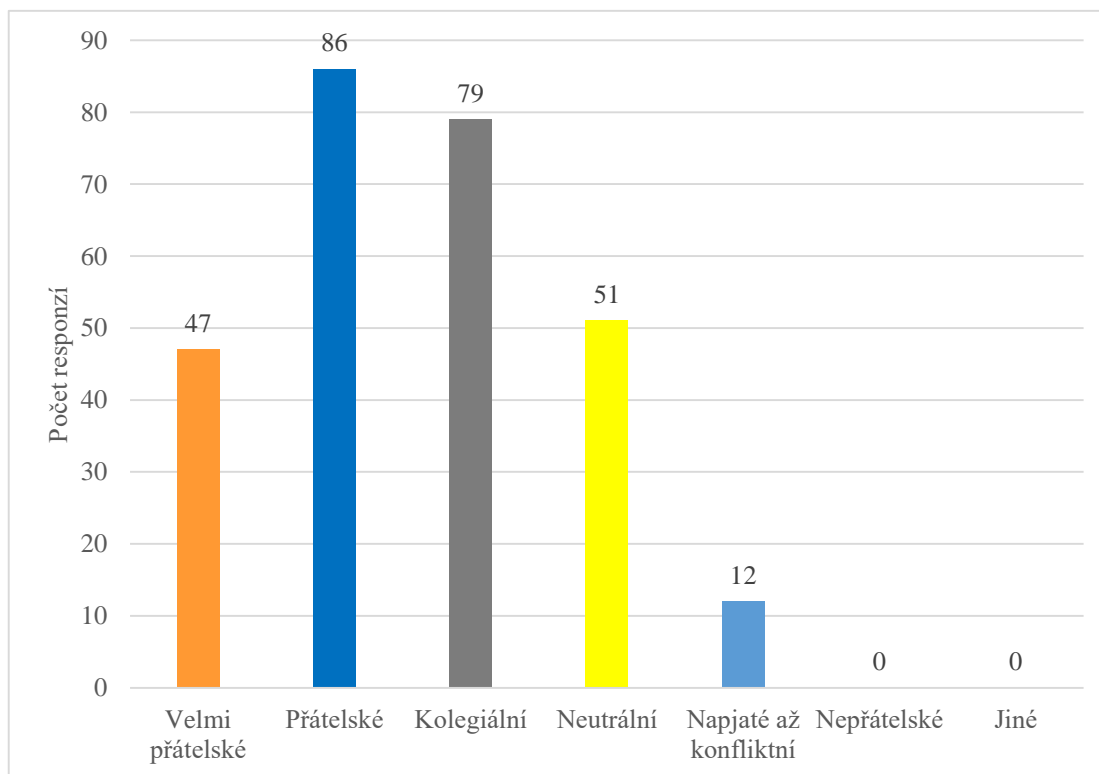
Povědomost o termínu	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Termín mobbing jsem slyšel/a, ale nevěděl/a jsem přesně, co znamená. (78 respondentů)	56 responzí (72 %)	1 responze (1 %)	21 responzí (27 %)
Termín mobbing je mi dobře znám. (65 respondentů)	57 responzí (88 %)	1 responze (1 %)	7 responzí (11 %)
Termín mi není znám. (26 respondentů)	15 responzí (58 %)	0 responzí (0 %)	11 responzí (42 %)

5. Jak hodnotíte vzájemné vztahy na pracovišti?

Více možných odpovědí

Vztahy byly 47x označeny za velmi přátelské (na pracovišti i mimo něj). 86x byly vztahy vyhodnoceny jako přátelské (pouze na úrovni školy). 79x byla zvolena možnost kolegiálních vztahů a 51x vztahů neutrálních. Pouze 12x byly vztahy označeny jako napjaté až konfliktní. Žádný z respondentů nezvolil možnost vztahů nepřátelských.

Graf č. 5: Vztahy na pracovišti



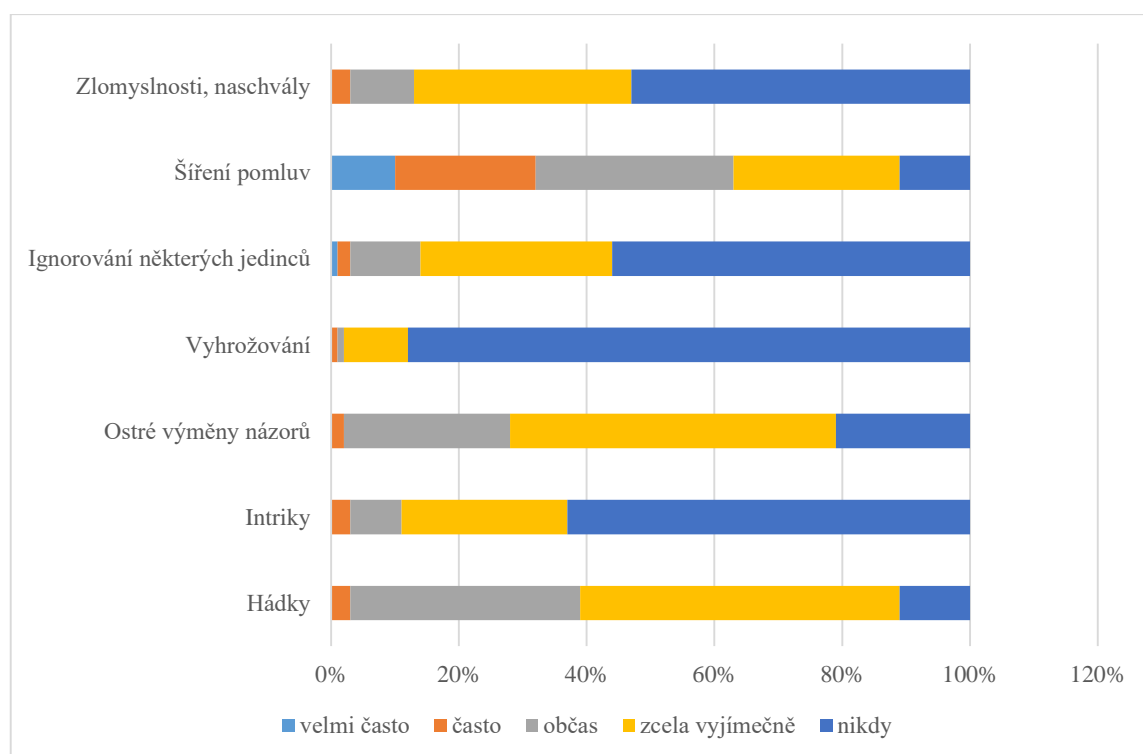
6. Dochází ve Vašem kolektivu ke vzniku těchto situací?

Jedna možná odpověď

V této otázce vyjadřovali respondenti frekvenci výskytu konfliktních situací v jejich pedagogickém sboru.

Nejčastějším konfliktním jevem v pedagogických sborech jsou pomluvy a hádky. Vyhrožování, intriky, zlomyslnosti a naschvály se mezi učiteli téměř nevyskytují.

Graf č. 6: Frekvence výskytu konfliktních situací



Tabulka č. 9 Vnímání výskytu hádek podle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	0	0 %
Často	0	0 %	7	5 %
Občas	11	33 %	49	36 %
Zcela výjimečně	16	49 %	68	50%
Nikdy	6	18%	12	9%

Tabulka č. 10 Vnímání výskytu ostrých názorů dle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	2	2 %
Často	0	0 %	3	3 %
Občas	8	24 %	6	5 %
Zcela výjimečně	17	52 %	34	25%
Nikdy	8	24%	87	64%

Tabulka č. 11 Vnímání šíření pomluv dle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	3	9 %	15	11 %
Často	6	18 %	31	23 %
Občas	9	27 %	44	32 %
Zcela výjimečně	9	27 %	34	25%
Nikdy	6	18%	12	9%

Tabulka č. 12 Vnímání zlomyslností a naschválů podle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	0	0 %
Často	0	0 %	5	4 %
Občas	5	15 %	12	9 %
Zcela výjimečně	9	27 %	48	35 %
Nikdy	19	58%	71	52%

Tabulka č. 13 Vnímání intrik podle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	0	0 %
Často	0	0 %	5	4 %
Občas	0	0 %	14	10 %
Zcela výjimečně	16	48 %	28	21%
Nikdy	17	52%	89	65%

Tabulka č. 14 Vnímání ignorování některých jedinců podle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	1	1 %
Často	1	3 %	3	2 %
Občas	3	9 %	16	12 %
Zcela výjimečně	13	39 %	37	27%
Nikdy	16	48%	78	57%

Tabulka č. 15 Vnímání vyhrožování podle pohlaví respondentů

Frekvence výskytu	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Velmi často	0	0 %	0	0 %
Často	0	0 %	2	2 %
Občas	2	6 %	0	0 %
Zcela výjimečně	7	21 %	10	7%
Nikdy	24	72%	125	91%

Konfliktní situace vyskytující se okrajově jako jsou zlomyslnosti, naschvály, ignorování a vyhrožování vnímají obě pohlaví stejně a uvádí téměř stejný výskyt těchto situací.

Vyšší výskyt hádek, pomluv a intrik udávají ženy. Dle mužů se tyto situace na pracovišti tak často nevyskytují. Ženám jsou tyto strategie bližší a častěji je využívají.

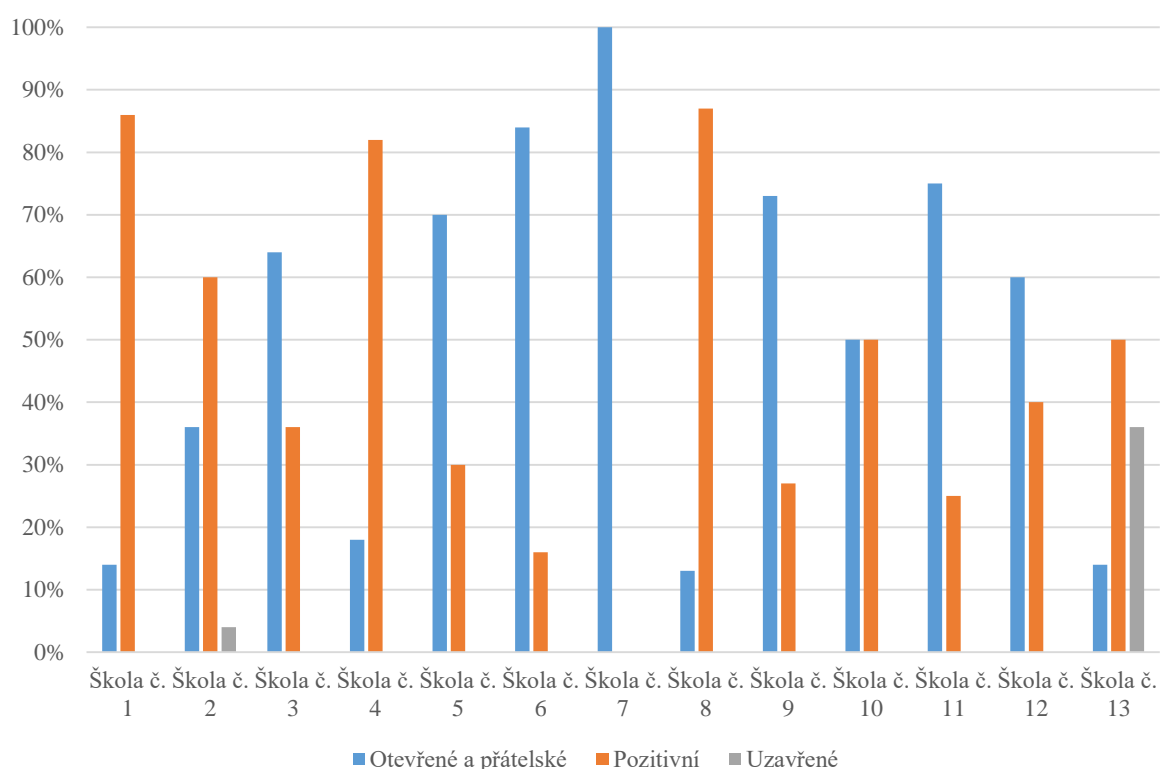
Muži oproti ženám užívají přímější strategie, z čehož vyplývá, že uvedli vyšší výskyt výměn ostrých názorů.

7. Jak hodnotíte klima školy?

Jedna možná odpověď

Dle dotázaných pedagogů převládá na sledovaných školách otevřené a přátelské klima a pozitivní klima. Pouze na jedné škole bylo z 36 % klima označené jako uzavřené. Nepřátelské klima neuvedl žádný respondent.

Graf č. 7: Klima jednotlivých škol



8. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Otevřená otázka

Zde respondenti vyjadřovali spokojenost se vztahy na jejich pracovišti. Jedná se o 169 názorů, které zde pro jejich objem nemohou být uvedeny.

101 respondentů (60 %) se o pracovních vztazích vyjádřilo velmi pozitivně. Pedagogové zmiňovali spokojenost, vzájemný respekt, schopnost spolupráce a diskuze, příjemnou atmosféru, přátelství, otevřenost a radost z práce.

24 respondentů (14 %) popisovalo atmosféru v pedagogickém sboru negativně. Vztahy byly charakterizovány jako velmi vyhrocené, napjaté, chladné, plné intrikaření a konfliktů.

44 respondentů (26 %) zaujalo negativní stanovisko ve smyslu relativní spokojenosti. Učitelé měli k pracovním vztahům menší výhrady a poukazovali na občasné roztržky a pomluvy.

Vyjádření respondentů jsou použita v analýze dotazníkového šetření k dokreslení klimatu pedagogických sborů na jednotlivých školách.

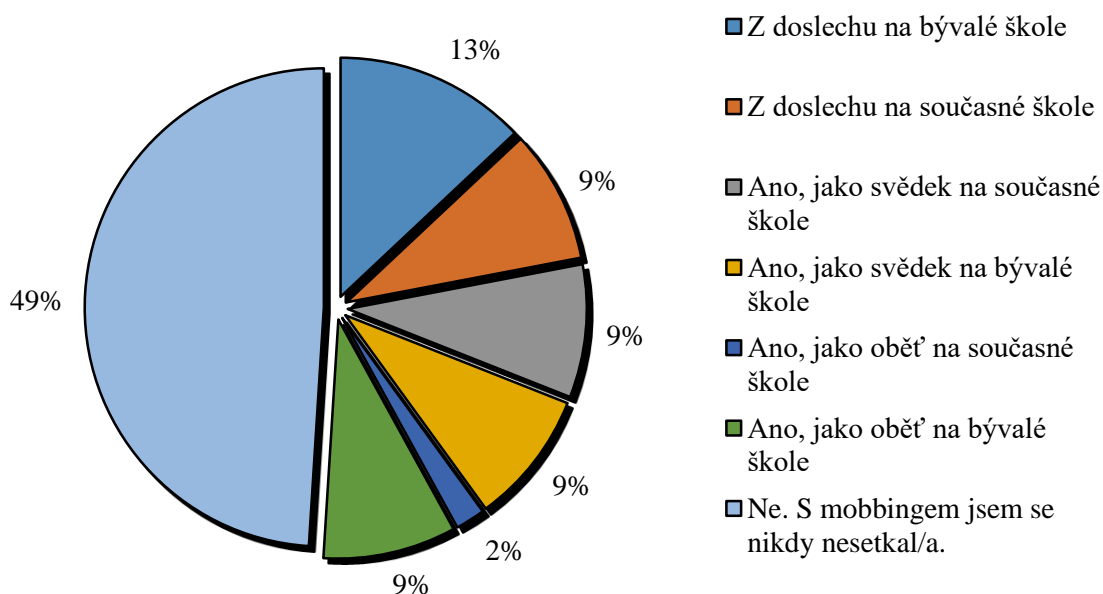
9. Setkal/a jste se někdy s mobbingem osobně?

Více možných odpovědí

Jedná se o filtrační otázku. Pokud se respondent uvedl, že se s mobbingem nesetkal, pokračoval na otázky pokrývající preventivní opatření a položky č. 10 – 12 nezodpovídal.

87 respondentů (49 %) uvedlo, že se s mobbingem nikdy nesetkalo. 23 dotázaných (13 %) o mobbingu slyšelo na škole bývalé a 16 dotázaných (9%) na škole současné. 16 respondentů (9 %) uvedlo, že byli svědky mobbingu na škole bývalé. Stejný počet dotázaných se označil za svědky mobbingu na škole současné. 4 respondenti (2 %) uvedli, že jsou či byli oběti na škole současné a 16 respondentů (9%) se označilo za oběti na škole bývalé.

Graf č. 8: Setkání s mobbingem



Oběti mobbingu podle pohlaví a pracovního zařazení

Z celkového počtu 33 mužů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se za oběť mobbingu označili 3 respondenti (9 %). Z celkového počtu 136 respondentek 17 z nich (12,5 %) uvedlo, že se staly obětí mobbingu.

Z celkového počtu 75 učitelů I. stupně se za oběť mobbingu označilo 12 respondentů (16 %). Z celkového počtu 81 pedagogů vyučujících na II. stupni se za oběť označilo 8 respondentů (10 %). Žádný učitel působící na obou stupních se za oběť neoznačil.

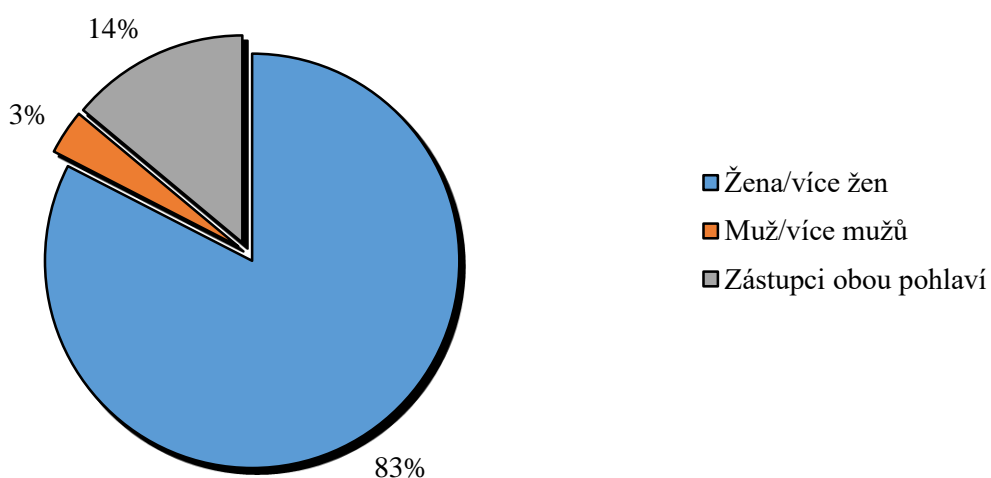
Posuzovat oběti podle identifikátorů věku a délky pedagogické praxe není u této položky relevantní, jelikož dotazník nezjišťoval, zda se mobbing vyskytuje v současnosti či proběhl v minulosti.

10. Pokud jste se s mobbingem setkal/a, kdo byl jeho původcem?

Více možných odpovědí

71 respondentů (83 %) za původce mobbingu označilo ženu či více žen. 12 respondentů (3 %) uvedlo, že mobboval muž či více mužů. 12 dotázaných (14 %) označilo za mobbery zástupce obou pohlaví.

Graf č. 9: Původci mobbingu



Pohlaví mobberů podle pohlaví oběti

Z celkového počtu 17 mobbovaných žen, 15 (88 %) z nich uvedlo, že byly terorizovány ženou či více ženami. Pouze 2 ženy (12 %) uvedly, že byly psychicky terorizovány příslušníky obou pohlaví.

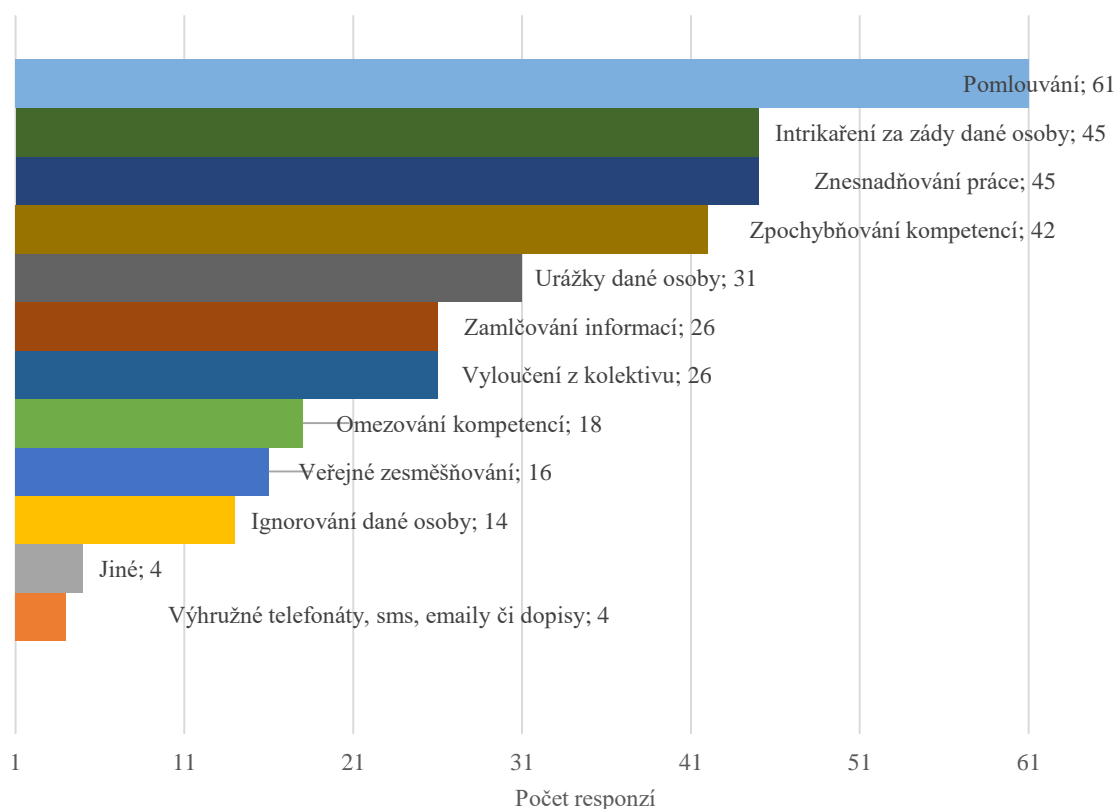
Z celkového počtu 3 mobbovaných mužů byli 2 (67 %) mobbováni ženou či více ženami. Pouze 1 respondent (33 %) uvedl, že mobbery byli příslušníci obou pohlaví.

11. Pokud jste se s mobbingem setkal/a, jakým způsobem probíhal?

Více možných odpovědí

Respondenti, kteří uvedli, že se s mobbingem v nějaké formě setkali, označovali strategie mobberů. V grafu jsou tyto strategie seřazeny od nejvíce označovaných po nejméně používané.

Graf č. 10: Strategie mobberů



K možnosti Jiné respondenti uvedli tyto poznámky:

Škola č. 1: „Jednalo se o mladší kolegyně, které mi znesnadňovaly práci.“

„Žena, která mobbing vyvolávala, na naší škole už nepracuje.“

Škola č. 2: „Chtěly vidět výplatní pásky. Obvinění, že jsem jedné ukradla peníze a nedal se dokázat opak.“

„Jedna kolegyně obvinila druhou, že jí ukradla nějaké peníze.“

Vyjádření respondentů ze školy č. 2 nelze považovat za strategie mobberů, jelikož obvinění z krádeže nemá charakter dlouhodobého intenzivního psychického teroru a odborná literatura tuto formu mobbingu neuvádí.

Strategie mobbingu podle pohlaví oběti

Všichni 3 muži, kteří se označili za oběti mobbingu, uvedli, že mobbing probíhal formou znesnadňování práce, zamlčování informací, intrikaření za jejich zády a zpochybňování jejich kompetencí.

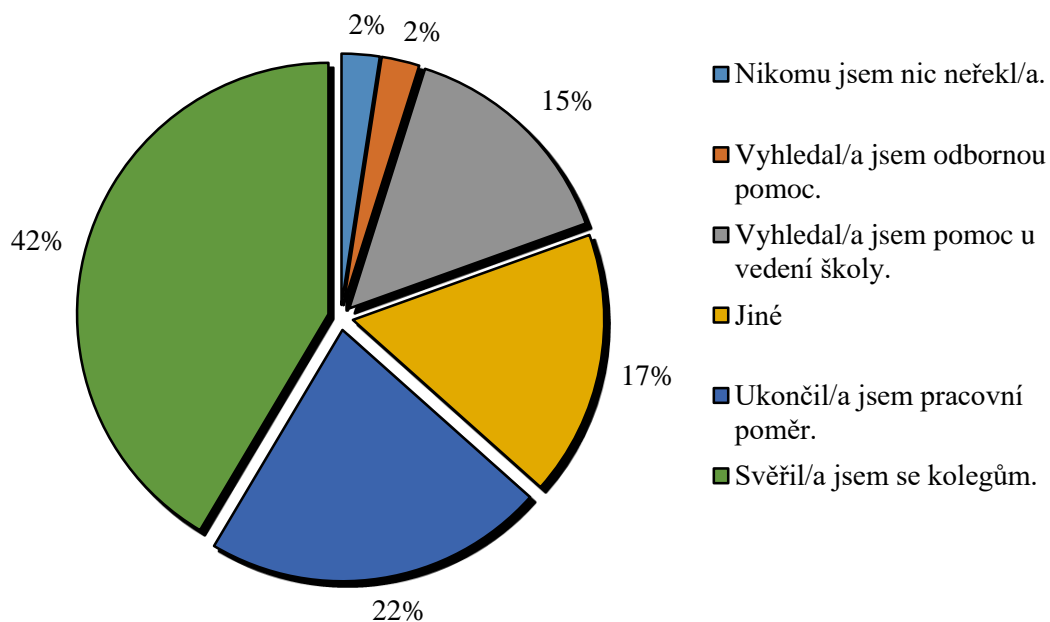
Tyto strategie jsou v hojné míře uplatňovány i na ženách. Ovšem nejčastější formou, kterou oběti ženského pohlaví uváděly, byly pomluvy.

12. Pokud jste se stal/a obětí mobbingu, jak jste reagoval/a?

Více možných odpovědí

U této položky respondenti uváděli, jakým způsobem mobbing řešili. 17 respondentů (85 %) se s mobbingem obrátilo na kolegy. 9 dotázaných (45 %) uvedlo, že ukončili pracovní poměr. 7 respondentů (35 %) zvolilo jiné způsoby řešení, které jsou uvedeny pod grafem. 6 respondentů (30 %) uvedlo, že oslovili vedení školy. 1 respondent (5 %) uvedl, že vyhledal odbornou pomoc. 1 dotázaný (5 %) uvedl, že nevyhledal žádnou pomoc.

Graf č. 11: Reakce obětí mobbingu



K možnosti Jiné respondenti uvedli tyto poznámky:

Škola č. 1: „Vedení školy i kolegové mi pomohli situaci řešit.“

Škola č. 2: „Jela jsem za danou osobou domů a řekla jí, ať si mě nevšímá.“
 „Vedení školy mobbing aktivně řešilo. Kolegyně, která mě napadala, nakonec ze školy odešla sama.“

Škola č. 5: „Svěřila jsem se rodině.“

Škola č. 8: „Byla jsem terčem dvou starších kolegyň, které zpochybňovaly mé profesní kvality. Ze školy jsem odešla.“

Tabulka č. 16 Reakce obětí podle pohlaví respondentů

Reakce oběti	Oběti muži (3)		Oběti ženy (17)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Nikomu jsem nic neřekl/a.	0	0 %	1	6%
Svěřil/a jsem se kolegům	2	66%	15	88%
Vyhledal/a jsem pomoc u vedení školy.	2	66%	6	35%
Vyhledal/a jsem odbornou pomoc.	0	0%	1	6%
Ukončil/a jsem pracovní poměr.	1	33%	8	47%
Jiné: svěřeni se rodině	0	0%	1	6%
Jiné: oslovení mobbera osobně	0	0%	1	6%

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi nízký počet respondentů (mužů), nelze z výzkumného zjištění vyvodit, jaká byla nejčastější reakce na mobbing podle pohlaví obětí.

13. Věnuje se vedení školy těmto činnostem? Označte jako ve škole.

Jedna možná odpověď

Respondenti hodnotili aplikování preventivních činností vedení školy známkou 1-5 jako ve škole (1 – výborně, 2 – chvalitebně, 3 – dobře, 4 – dostačující, 5 – nedostačující. V tabulce jsou uvedeny průměrné známky za každou školu.

Tabulka č. 17

	Řešení konfliktních situací	Řešení stížností zaměstnanců	Naslouchání podřízeným (rozhovory)	Sledování atmosféry na pracovišti
Škola č. 1	2,4	2,4	3,0	3,5
Škola č. 2	1,7	1,8	1,8	2,3
Škola č. 3	1,4	1,4	1,4	2,0
Škola č. 4	2,9	3,1	3,5	4,4
Škola č. 5	1,1	1,1	1,7	2,6
Škola č. 6	1,8	1,6	1,6	1,9
Škola č. 7	1,0	1,0	1,3	1,3
Škola č. 8	1,5	1,5	2,7	3,9
Škola č. 9	1,4	1,3	1,5	1,8
Škola č. 10	1,4	1,4	1,8	1,8
Škola č. 11	1,6	1,6	2,1	3,3
Škola č. 12	1,5	1,4	1,5	1,9
Škola č. 13	2,4	2,3	2,6	3,5
Celková známka	1,7	1,7	2,0	2,6

Hodnocení vedení podle pohlaví respondentů

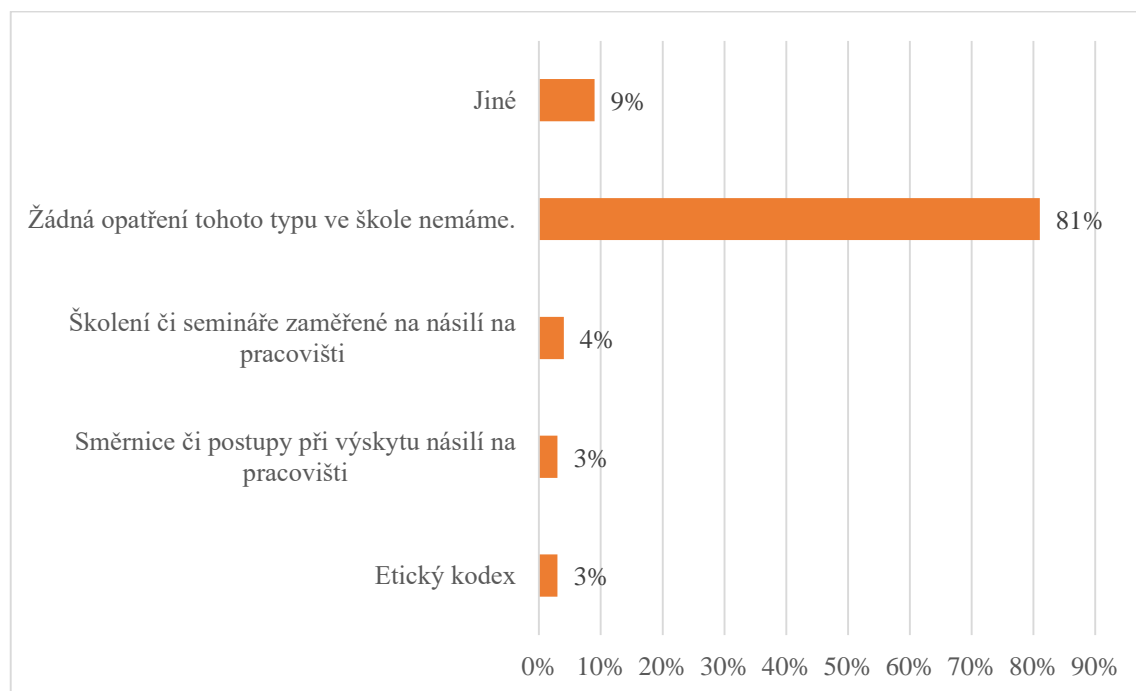
Celková průměrná známka udělená muži byla 2,07 a celková průměrná známka udělená ženami byla 2,10. Z uvedeného vyplývá, že ženy i muži hodnotí své vedení stejně a mezi jejich vnímání není rozdíl.

14. Vyskytují se u Vás ve škole některá z těchto preventivních opatření?

Více možných odpovědí

142 respondentů (84 %) uvedlo, že žádná preventivní opatření ve škole nemají. 15 respondentů (9 %) zvolilo možnost vlastního vyjádření. 7 respondentů (4 %) uvedlo, že se na jejich škole pořádají vzdělávací akce zaměřené na násilí na pracovišti. 6 respondentů (3 %) uvedlo, že jejich škola má etický kodex a stejně početná skupina uvedla, že v jejich instituci existují směrnice či postupy při výskytu násilí na pracovišti.

Graf č. 12: Preventivní opatření proti mobbingu



K možnosti Jiné respondenti uvedli tyto poznámky:

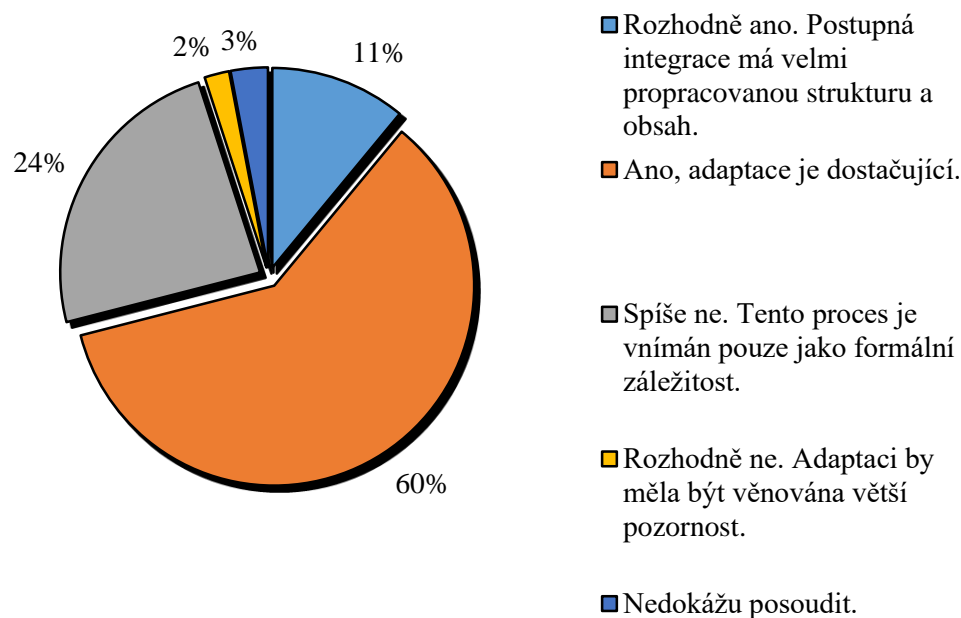
- Škola č. 1: „Myslím, že se u nás taková opatření nevyskytují.“
- Škola č. 2: „Žádná opatření jsem nezaznamenala.“
- Škola č. 3: „Obecně uvedeno ve školním řádu.“
„Opatření nemáme, protože vztahy jsou u nás dobré.“
- Škola č. 4: „Pokud existují, nevím o nich.“
- Škola č. 5: „Nevím o nich.“
„Zatím jsem se s nimi nesetkala.“
„Možná, ale nevím o žádných.“
- Škola č. 6: „Vytvoření školních hodnot a respektování těchto hodnot na pracovišti.“
„Nesetkala jsem se s nimi, nevím o nich.“
„Nevím.“
- Škola č. 7: „Vzhledem k velikosti sboru žádná preventivní opatření nepotřebujeme.“
- Škola č. 8: „Motivační akce, které podporují pozitivní atmosféru na pracovišti.“
„O žádných opatřeních dosud nevím.“
„K žádné šikaně u nás naštěstí nedochází, tak žádné směrnice nemáme.“

15. Domníváte se, že adaptace nových a začínajících učitelů je na Vaší škole efektivní?

Jedna možná odpověď

102 respondentů (60 %) označilo adaptaci v jejich škole jako dostačující. 41 dotázaných (24 %) uvedlo, že proces adaptace je vnímán jako formalita. 18 respondentů (11 %) uvedlo, že postupná integrace má propracovanou strukturu i obsah. 5 respondentů (3 %) nedokázalo adaptační proces posoudit a pouze 3 respondenti (2 %) označili adaptaci za nedostačující.

Graf č. 13: Adaptační proces



Tabulka č. 18 Vnímání procesu adaptace podle pohlaví

Popis adaptace	Muži (33)		Ženy (136)	
	Responzí	Podíl	Responzí	Podíl
Postupná integrace má propracovanou strukturu a obsah.	4	12 %	14	10%
Adaptace je dostačující.	23	70%	79	58%
Tento proces je vnímán pouze jako formální záležitost.	6	18%	35	26%
Adaptaci by měla být věnována větší pozornost.	0	0%	3	2%
Nedokážu posoudit.	0	0%	5	4%

16. Vyberte tvrzení, které nejlépe charakterizuje vedení Vaší školy.

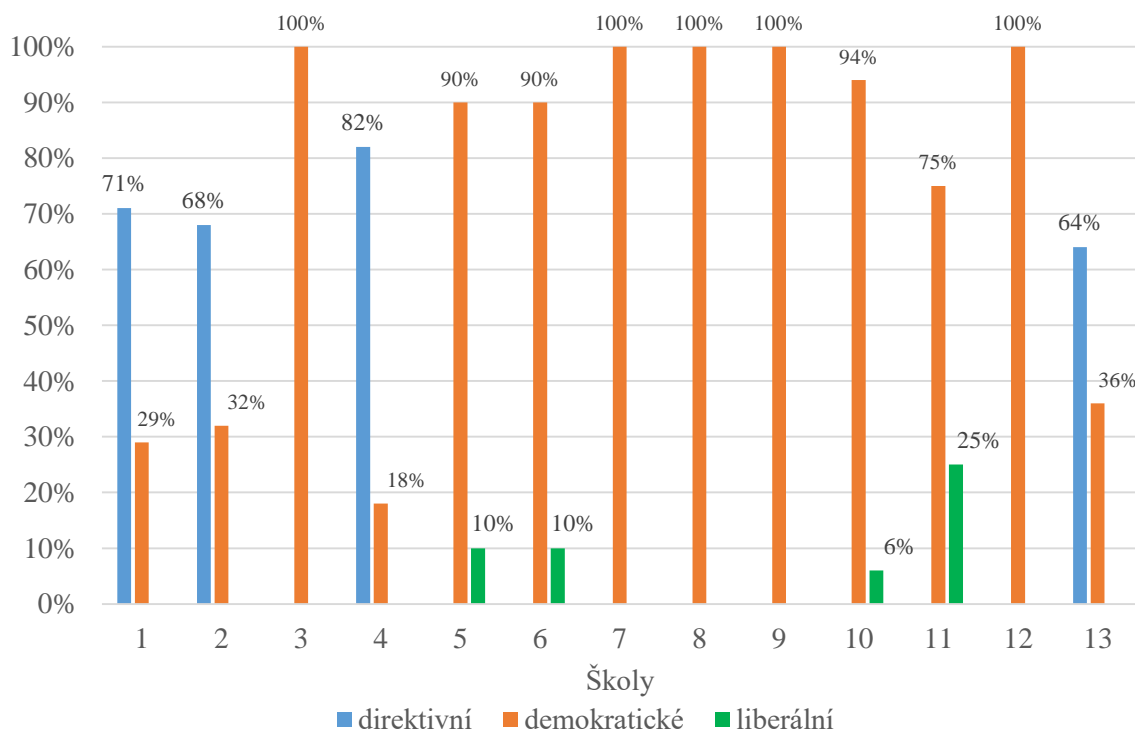
Jedna možná odpověď

Tato dotazníková položka byla zaměřena na zjištění stylu vedení managementu školy. Respondenti volili jednu ze tří definic, která nejlépe vystihovala styl uplatňovaný v jejich instituci.

120 respondentů (71 %) označilo styl vedení jejich managementu za demokratický. 43 respondentů (25 %) zvolilo větu, která definovala styl direktivní. Pouhých 6 respondentů (4 %) považuje vedení své školy za liberální.

V grafu je uvedeno procentuální vyjádření respondentů na každé škole.

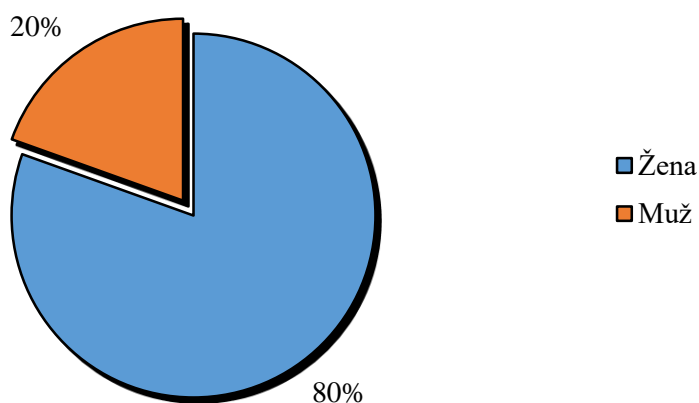
Graf č. 14: Styly vedení jednotlivých škol



17. Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 136 žen (80 %) a 33 mužů (20 %).

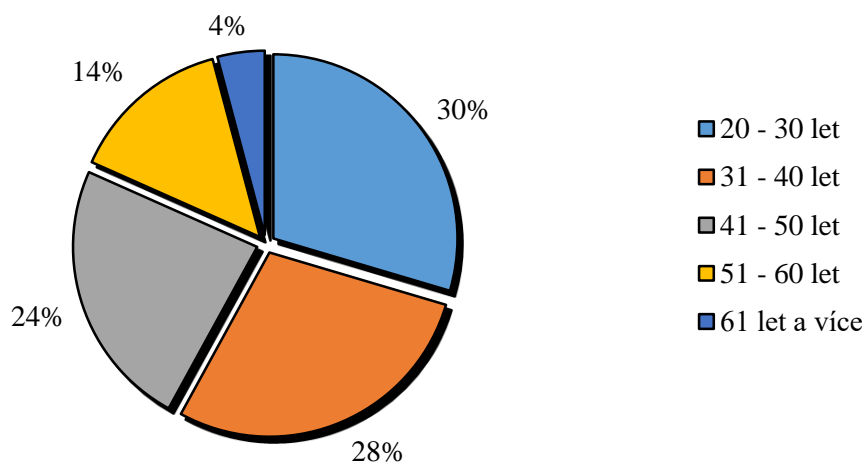
Graf. č 15: Pohlaví respondentů



18. Věk respondentů

Největší skupinu 50 respondentů (30 %) tvořila věková skupina 20-30 let. 48 dotázaných (28 %) bylo ve věku 31 – 40 let. 40 pedagogů (24 %) spadalo do věkového rozmezí 41 – 50 let. Ve věku 51 – 60 let bylo 24 respondentů. 7 pedagogů (4 %) bylo starších 61 let.

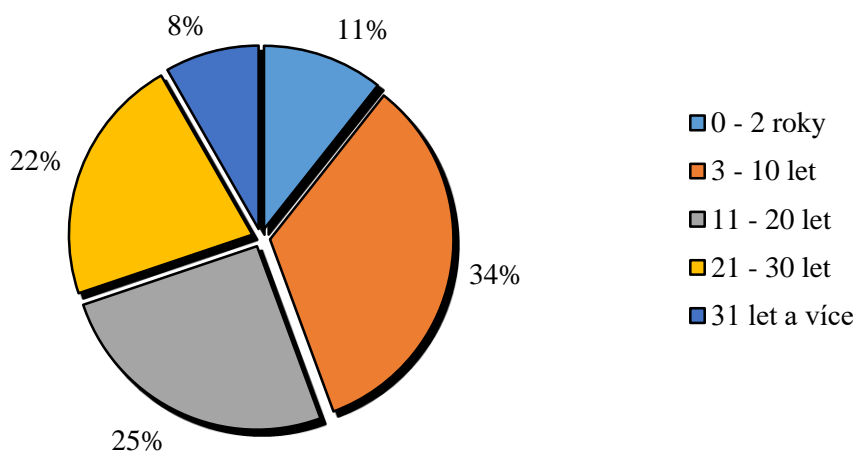
Graf č. 16: Věk respondentů



19. Délka pedagogické praxe respondentů

Nejpočetnější skupinu tvořilo 57 pedagogů (34 %), kteří ve své profesi působí 3 – 10 let. 11 – 20 let vyučuje 43 respondentů (25 %). 37 dotázaných (22 %) uvedlo pedagogickou praxi v délce 21 – 30 let. 18 učitelů (11 %) je v oboru krátce tj. 0 – 2 roky. 14 respondentů (8 %) vyučuje 31 let a déle.

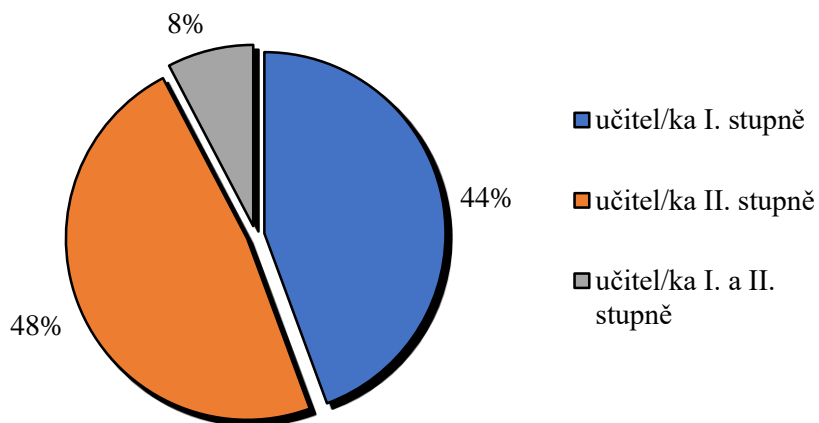
Graf č. 17: Délka pedagogické praxe respondentů



20. Pracovní zařazení respondentů

Výzkumu se zúčastnilo 81 pedagogů (48 %) II. stupně, 75 pedagogů (44 %) I. stupně a 13 pedagogů (8 %), kteří působí na stupních obou.

Graf č. 18: Pracovní zařazení respondentů



21. Z kolika členů se skládá Váš učitelský sbor?

Jedna možná odpověď

Tato otázka byla špatně zvolena a ukázala se jako problematická. Pouze u 4 škol se všichni respondenti shodli na velikosti učitelského sboru. Ve všech případech se jednalo o sbory malé o velikosti do 15 členů. Pokud jednalo o sbor větší, respondenti se v odpovědích rozcházeli a nebylo tak možné určit z kolika členů se sbor skládá. Tuto otázku jsem tedy musela vyloučit. Na internetových stránkách jednotlivých škol jsem zjistila, kolik pedagogů na daných školách působí a tento přesný počet uvádím v analýze výsledků dotazníkového šetření.

3.5 Závěr výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo najít odpovědi na čtyři následující výzkumné otázky:

1/ Mají pedagogové základních škol povědomí o termínu mobbing?

Dotazníkovým položkám, jejichž cílem bylo odpovědět na tuto výzkumnou otázku, předcházela poznámka, která termín mobbingu stručně a výstižně definovala.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že povědomí o tomto termínu je velice nízké. 61 % dotázaných termín mobbing nezná či neví přesně, co znamená. Muži udávali vyšší povědomí o termínu mobbing o 13 % oproti ženám.

Z hlediska věku respondentů je termín mobbing nejvíce znám učitelům v rozmezí 41 – 50 let. Nejnížší znalost uvedli respondenti nejmladší věkové kategorie 20 – 30 let.

Z hlediska délky pedagogické praxe termín mobbing nejlépe znají pedagogové s praxí delší než 31 let. Nejnížší povědomí o tomto termínu uvedli začínající učitelé s praxí do dvou 2 let.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že povědomí o termínu s věkem a délkou pedagogické praxe narůstá. Negativním zjištěním je, že téměř polovina začínajících respondentů uvedla, že termín mobbing neznají. Je tedy pravděpodobné, že při nástupu do zaměstnání o potencionálních nástrahách násilí v pracovním kolektivu netuší, přitom dle Svodobové (2008, s. 59) patří mezi nejohroženější skupiny.

Vzhledem k pracovnímu zařazení mají pedagogové I. stupně vyšší povědomí o termínu než jejich kolegové na II. stupni či působících na stupních obou.

Bez ohledu na znalost termínu se většina respondentů domnívá, že je informovanost o tomto tématu nedostačující. Většina respondentů, která uvedla neznalost termínu, by uvítala více informací k tématu. Stejného názoru je ovšem také více jak polovina pedagogů, kteří uvedli, že termín znají. Je tedy pravděpodobné, že sice ví, co mobbing znamená, ale detailnější informace postrádají.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že právě informovanost pedagogů ovlivňuje to, zda mobbing vnímají jako závažný jev na pracovišti. Čím je informovanost větší, tím více je

mobbing považován za závažnější problém a tím také klesá schopnost problematiku posoudit.

2/ Jak častý je výskyt mobbingu v pedagogických sborech základních škol?

49% respondentů uvedlo, že se s mobbingem nesetkalo. Dalších 51 % respondentů ovšem mobbing jako oběť, svědek či z doslechu zaznamenalo.

Osobní zkušenost uvedlo celkem 20 obětí (12 %). Zajímavé je, že obětí na školách bývalých bylo 4x více než na školách současných. Je tedy pravděpodobné, že počet obětí na školách současných je vyšší, ale svou odpověď neuvedli nebo se dotazníkového šetření nezúčastnili.

Základní školství je spíše výsadou žen, ale také muži uvedli, že byli mobbováni. Za oběti mobbingu se označilo 9% mužů a 12,5% žen, což souhlasí s tvrzením Svobodové (2008, s. 53), že se mobbing vyskytuje stejnou měrou mezi oběma pohlavími.

Respondenti uvedli, že nejčastěji mobbují ženy, což není vzhledem k feminizaci českého školství nijak překvapivé zjištění. Ovšem za původce mobbingu byli označeni také muži.

Mobbeři nejvíce používají tyto formy mobbingu:

- pomlouvání
- intrikaření za zády dané osoby
- znesnadňování práce
- zpochybňování kompetencí.

Tato volba strategií souvisí s převahou žen – mobberek. Svobodová (2008, s. 53) uvádí, že muži volí přímé a agresivnější strategie oproti tomu ženy jednají skrytě a tajně.

Oběti uvedly, že se pro pomoc nejčastěji obrátili na kolegy, což je pochopitelné, jelikož spolupracovníci znají situaci v pedagogickém sboru a také případného mobbera. Při řešení mobbingu mohou být tedy vskutku nápomocní. Zarážející je, že pouze 6 obětí (30 %) požádalo o pomoc vedení školy.

Z výzkumného šetření také vyplynulo, že mobbing pravděpodobně ovlivňuje fluktuaci, jelikož téměř polovina obětí uvedla, že ukončila pracovní poměr na jeho základě.

3/ Jaké formy preventivních opatření jsou na základních školách využívány?

Úkolem vedoucího pracovníka je „...sledovat atmosféru na pracovišti, rozvíjet pozitivní vztahy a naslouchat podřízeným“ (Svobodová, 2008, s. 90).

Nejlépe hodnocena byla vedení dotazovaných škol v oblasti řešení konfliktních situací a stížností zaměstnanců. Co se týče naslouchání podřízeným, tam mají někteří ředitelé ještě rezervy. Nejmenší pozornost je věnována sledování atmosféry na pracovišti.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že školy nepořádají žádné vzdělávací akce týkající se násilí na pracovišti. Respondenti uvedli, že zde neexistují směrnice či postupy při výskytu násilí na pracovišti a žádná ze škol nemá etický kodex. Dle respondentů se na většině zkoumaných škol mobbing nevyskytoval či nevyskytuje, je tedy možné, že ředitelé škol nemají důvod podobná opatření do škol zavádět.

Pokud nového zaměstnance „...začleníte do pracovního kolektivu promyšleně, smysluplně a systematicky, nedojde k žádným třenicím a zamezíte případnému mobbingu“ (Kratz, 2005, s. 50).

Adaptace nových a začínajících učitelů byla většinou respondentů vyhodnocena jako dostačující. Pouze 11 % dotázaných uvedlo, že postupná integrace má propracovanou strukturu a obsah. Je tedy vysoce pravděpodobné, že většina příslušných škol nemá vypracované adaptační programy pro nové pedagogy. Celá čtvrtina respondentů se domnívá, že adaptace na jejich školách je pouhá formalita.

„Způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti rozhodující vliv“ (Svobodová, 2008, s. 36).

Pozitivním zjištěním je, že na 9 ze 13 škol je uplatňovaný demokratický styl vedení. Pouze na 4 školách bylo vedení označeno jako direktivní.

Z odpovědí respondentů tedy vyplývá, že ředitelé zkoumaných škol řeší aktivně konflikty, pokud nastanou, ale činnosti ovlivňující zdravé vztahy v pracovním kolektivu provádějí v malém rozsahu. Manažeři tedy aplikují pouze prevenci, která výskyt mobbingu ovlivňuje nepřímo. Preventivní nástroje zaměřené bezprostředně na boj s mobbingem vedení škol nepoužívají.

4/ Jaká jsou klimata základních škol a jaké styly vedení jsou zde uplatňovány?

U této otázky je nutné posoudit data jednotlivých škol odděleně. U každé školy jsou uvedena získaná data pokrývající výskyt mobbingu, klima školy a styl vedení. Jelikož do klimatu školy patří také klima učitelského sboru, uvádím zde i informace týkající se vztahů mezi pedagogy a výskytu konfliktních situací na pracovišti.

Škola č. 1

Na této plně organizované škole pracuje 20 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 14 z nich (10 žen a 4 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 70%.

Výskyt mobbingu uvedli 3 oběti, což bylo potvrzeno 3 svědky a 3 respondenty, kteří o mobbingu slyšeli. Jeden dotázaný uvedl, že žena, která na škole mobbing vyvolávala, zde již nepracuje.

Klima školy – pozitivní (86 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly označeny za kolegiální a neutrální. Občas se vyskytují hádky a ostré výměny názorů. Šíření pomluv je velmi častým jevem.

50 % pedagogů uvedlo negativní jevy v kolektivu či nespokojenost se vztahy:

- „Jsme celkem roztržštěný kolektiv. Vyučující se baví po skupinkách.“
- „Občas řešíme neshody. Jsou třenice mezi I. a II. stupněm. Učitelky se navzájem často pomlouvají.“
- „Mezi kolegyněmi mám dobré přátele, ale s některými mívám občas neshody.“
- „Vztahy ve škole nejsou nijak výborné. Míváme mezi sebou spory. I. a II. stupeň spolu moc nespolupracují.“
- „Vadí mi klepy, kterým se zde velmi daří.“
- „Moc spokojena nejsem.“
- „Konfliktním situacím se snažím vyhýbat. Drbů se neúčastním.“

Styl vedení – direktivní (71,4 %)

Škola č. 2

V této plně organizované škole pracuje 28 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 22 z nich (16 žen a 6 mužů). Návratnost dotazníků tedy činila 79 %.

Výskyt mobbingu potvrzují 2 oběti, 7 svědků a 6 respondentů, kteří o mobbingu na této škole slyšeli. Svědek uvedl, že jedna kolegyně obvinila druhou, že jí ukradla nějaké peníze. Jedna z obětí uvedla, že vedení školy mobbing aktivně řešilo a mobberka již na škole nepůsobí.

Klima školy – pozitivní (60 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské. Ovšem 6 respondentů hodnotí vztahy na pracovišti také jako napjaté až konfliktní. V kolektivu se občas vyskytují hádky a ostré výměny názorů. Často se zde šíří pomluvy.

41 % pedagogů uvedlo negativní jevy v kolektivu či nespokojenost se vztahy:

- „Vztahy jsou zde velice napjaté a pro nikoho to není příjemné.“
- „Vztahy jsou občas velmi vyhrocené.“
- „Pedagogický sbor je rozdělen na skupinky a každá prosazuje jen svůj zájem.“
- „Vztahy jsou chladnější.“
- „Je zde hodně žen, které intrikují a vyvolávají konflikty.“
- „Nemám zájem se s ostatními vídat mimo zaměstnání.“
- „Vztahy mi nevyhovují. Dochází občas ke konfliktům.“

Styl vedení – direktivní (68 %)

Škola č. 3

V této plně organizované škole pracuje 15 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 11 z nich. Návratnost dotazníků tedy činila 73%.

Výskyt mobbingu na této škole uvedla jedna oběť a jeden svědek.

Klima školy – otevřené a přátelské (64 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské (pouze na úrovni školy) a kolegiální. V tomto kolektivu se občas šíří pomluvy. K jiným konfliktním situacím dochází zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Pracovní kolektiv mi vyhovuje.“
- „V tomto kolektivu se cítím dobře. Můžu se na kolegy obrátit s problémy a vždy mi poradí. Spolupráce je na vysoké úrovni.“
- „Jsem spokojena. Nejsem problémový typ.“
- „Jsem spokojena. Snažíme se vyhovět a pomoci jeden druhému.“
- „Ve srovnání se vztahy na bývalé škole, jsem nyní se vztahy na pracovišti spokojena.“

Styl vedení – demokratické (100 %)

Škola č. 4

V této plně organizované škole pracuje 13 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 11 z nich (9 žen a 2 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 85 %.

Výskyt mobbingu na této škole žádný respondent nepotvrdil.

Klima školy – pozitivní (82 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za neutrální. V kolektivu se velmi často šíří pomluvy. Častým jevem jsou zlomyslnosti a naschvály. Občas se vyskytují hádky, ostré výměny názorů, ale také ignorování některých jedinců.

45 % pedagogů uvedlo negativní jevy v kolektivu či nespokojenost se vztahy:

- „Vadí mi pouze drby a slepičiny, zbytečné posuzování a pomluvy za zády dotyčného nebo protáčení očí, když chce někdo něco řešit na poradě.“
- „Uvítal bych vyšší míru spolupráce. Každý „si hraje na svém písečku“.“

- „S porovnáním s mým minulým působištěm jsou zde vztahy celkem chladné.“
- „Vadí mi pomlouvání za zády.“
- „Moc spokojena nejsem. Některé kolegyně schválně vyvolávají konflikty.“

Styl vedení – direktivní (82 %)

Škola č. 5

V této plně organizované škole pracuje 11 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 10 z nich (9 žen a 1 muž). Návratnost dotazníků tedy činila 91 %.

Výskyt mobbingu na této škole žádný respondent nepotvrdil.

Klima školy – otevřené a přátelské (70 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské a kolegiální. V kolektivu občas dochází k hádkám a šíření pomluv. Jiné konfliktní situace zde nenastávají.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Jsme dobrá parta. Nemíváme mezi sebou problémy.“
- „Jsem zde jediný muž a musím říci, že se vztahy jsem celkem spokojen.“
- „Vcelku vzato jsme pozitivně naladěný spolupracující sbor.“
- „Cítím se tu bezpečně a dobře.“
- „V našem kolektivu se mi líbí. Bylo by snažší pracovat v místě bydliště, ale zde jsem spokojena.“

Styl vedení – demokratické (90 %)

Škola č. 6

V této plně organizované škole pracuje 25 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 20 z nich (14 žen a 6 mužů). Návratnost dotazníků tedy činila 80 %.

Výskyt mobbingu na této škole uvedli pouze 2 svědci, což je pouze 10 % respondentů. Tyto odpovědi nebyly potvrzeny žádnou obětí nebo respondentem, který by o mobbingu slyšel.

Klima školy – otevřené a přátelské (84 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za velmi přátelské (na pracovišti i mimo něj). V tomto kolektivu dochází ke konfliktním situacím zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Máme výborný kolektiv a příjemné klima. Neměnil bych.“
- „Se všemi kolegy se vždy dohodnu. Vztahy vnímám jako přátelské.“
- „Jsme ochotni si vzájemně pomoci a vyjít si vstříc. Vím, že tu jsou lidé, na které se mohu obrátit s čímkoli.“
- „V porovnání s jinými školami (dle různých informací od jiných kolegů a kolegyň) jsou vztahy v naší škole nadstandartní.“
- „Díky otevřené komunikaci ze strany kolegů, dětí a rodičů se na pracovišti cítím dobře.“
- „Všichni se k sobě navzájem chovají ohleduplně a otevřeně.“
- „Vedení je vstřícné a kolegové příjemní. Jsou ochotni pomoci a problémy se řeší rozumně, domluvou.“
- „Kolegové jsou velmi ochotní, se smyslem pro humor, pracovití.“

Styl vedení – demokratické (90 %)

Škola č. 7

Základní škola je organizována jako neúplná s 1. stupněm, a to čtyřtřídní. Pracuje zde 5 učitelek. Výzkumného šetření se zúčastnily 4 z nich. Návratnost dotazníků tedy činila 80%.

Výskyt mobbingu na této škole neuvádí žádný respondent.

Klima školy – otevřené a přátelské (100 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za velmi přátelské (na pracovišti i mimo něj) a přátelské (pouze na úrovni školy). V tomto kolektivu dochází ke konfliktním situacím zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Jsem velmi spokojena. Dříve jsem pracovala na velké škole. S atmosférou, která vládne zde, je to nesrovnatelné.“
- „Jsme malý kolektiv. Všechny problémy si hned vyjasníme. Jsem tu velice spokojena.“
- „Jsem naprosto spokojena. Máme také domácí prostředí.“
- „Vztahy jsou přátelské a otevřené.“

Styl vedení – demokratické (100 %)

Škola č. 8

V této plně organizované škole pracuje 19 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 15 z nich (12 žen a 3 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 79 %.

Výskyt mobbingu na této škole neuvádí žádný respondent.

Klima školy – pozitivní (87 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za kolegiální a neutrální. V tomto kolektivu se často šíří pomluvy. Občas dochází k hádkám. Zcela výjimečně se vyskytují ostré výměny názorů a ignorování některých jedinců.

33 % pedagogů uvedlo negativní jevy v kolektivu či nespokojenost se vztahy:

- „Mohly by vždycky být lepší. Klima kazí především lidé, kteří vnitřní osobní nespokojenost a problémy přenáší na pracoviště.“

- „Míváme mezi sebou občas nedorozumění, která ovšem řešíme společně. Vadí mi, že se zde hodně drží pomluvy a klepy.“
- „Se vztahy moc spokojena nejsem. Některé kolegyně se kolektivu vyhýbají a společných akcí se neúčastní, což je škoda.“
- „Jsme téměř samé ženy, takže se mezi námi roztržky vyskytují. Není to ovšem nic dramatického.“
- „Vadí mi přístup některých kolegyň, které by byly nejradši, kdyby vše bylo podle nich. Jinak je náš kolektiv ale bezproblémový.“

Styl vedení – demokratické (100 %)

Škola č. 9

V této plně organizované škole pracuje 23 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 15 z nich (11 žen a 4 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 65 %.

Výskyt mobbingu na této škole uvedla 1 oběť a 2 svědci. 1 respondent zde o mobbingu slyšel.

Klima školy – otevřené a přátelské (73 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské (pouze na úrovni školy). V tomto kolektivu dochází ke konfliktním situacím zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Jen výjimečně se objevují drobné hádky. Prostředí je kolegiální.“
- „Vycházíme spolu dobře. Konflikty mezi námi nevznikají.“
- „Naše vztahy bych ohodnotila jako vřelé a profesionální.“
- „V práci se cítím dobře. Nemáme mezi sebou větší problémy.“
- „Občas se vyskytnou nějaké pomluvy. Jinak jsme ale bezproblémový kolektiv.“

Styl vedení – demokratické (100 %)

Škola č. 10

V této plně organizované škole pracuje 23 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 16 z nich (12 žen a 4 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 70 %.

Výskyt mobbingu na této škole neuvádí žádný respondent.

Klima školy – otevřené a přátelské (50 %), pozitivní (50 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské (pouze na úrovni školy). V kolektivu se občas šíří pomluvy. K jiným konfliktním situacím zde nedochází.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Nedochází k vážnějším konfliktům. Vztahy jsou dobré, i díky diskuzi o problémech.“
- „Podporujeme se navzájem. Vycházíme si vstříc.“
- „Jsme spolupracující kolektiv. Nemůžu si stěžovat.“
- „Setkáváme se i mimo pracoviště. Atmosféra sboru je příjemná.“
- „Do práce chodím ráda. Za problematickou bych označila pouze jednu kolegyni.“
- „Mám mezi kolegy pár opravdových přátel.“

Styl vedení – demokratické (94 %)

Škola č. 11

V této plně organizované škole pracuje 11 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 8 respondentek. Návratnost dotazníků tedy činila 73 %.

Výskyt mobbingu na této škole neuvádí žádný respondent.

Klima školy – otevřené a přátelské (75 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské (pouze na úrovni školy). V tomto kolektivu dochází občas k šíření pomluv. Jinak se konfliktní situace nevyskytují vůbec či zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Vycházíme si vstříc. Spolupracujeme.“
- „Pracuje se mi zde dobře.“
- „S většinou kolegyň mám dobré vztahy. Jsem spokojena.“
- „Spolupráce je na dobré úrovni. Vztahy máme přátelské.“
- „Pracuji zde již 15 let a neměnila bych.“

Styl vedení – demokratické (75 %)

Škola č. 12

V této plně organizované škole pracuje 15 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 10 respondentek. Návratnost dotazníků tedy činila 67 %.

Výskyt mobbingu na této škole neuvádí žádný respondent.

Klima školy – otevřené a přátelské (60 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za přátelské (pouze na úrovni školy) a neutrální. V tomto kolektivu dochází ke konfliktním situacím zcela výjimečně.

Pedagogové jsou se vztahy spokojeni:

- „Stále je co zlepšovat, ale vztahy jsou pozitivní.“
- „Pracuji zde prvním rokem. Zatím jsem spokojena.“
- „Vztahy máme velmi dobré.“
- „Máme příjemné pracovní prostředí i kolektiv.“
- „Jsem velmi spokojená. Spolupráce s kolegy je na velmi dobré a příjemné úrovni. Volila bych více srazů mimo školu.“

Styl vedení – demokratické (100 %)

Škola č. 13

V této plně organizované škole pracuje 21 pedagogů. Výzkumného šetření se zúčastnilo 14 z nich (11 žen a 3 muži). Návratnost dotazníků tedy činila 67 %.

Výskyt mobbingu neuvádí žádná oběť. 1 respondent se ovšem označil za svědka a 4 respondenti o mobbingu na této škole slyšeli.

Klima školy – pozitivní (50 %), uzavřené (36 %)

Vztahy v pedagogickém sboru

Vztahy byly nejčastěji označovány za neutrální a přátelské (pouze na úrovni školy). Dva respondenti vnímají vztahy jako napjaté až konfliktní. V tomto kolektivu se často šíří pomluvy. Občas dochází k ignorování některých jedinců. Zcela výjimečně se vyskytují hádky, ostré výměny názorů a zlomyslnosti a naschvály.

43 % pedagogů uvedlo negativní jevy v kolektivu či nespokojenost se vztahy:

- „Pouze dva jedinci částečně narušují vztahy na pracovišti již několik let. Dělají to skrytě a málokdo se postaví proti tomuto chování, protože nechce jít do konfliktu. Spoustu nepravostí, které se dějí za zády, nejde dokázat.“
- „Uvítala bych více otevřenosti a přátelství.“
- „Jsem spokojena. I když se mi stává, že se mi nelíbí, jak je zacházeno s některými spolupracovníky.“
- „Nemáme mezi sebou úplně vřelé vztahy. Nefungujeme jako parta, ale žádné velké rozboje se zde nekonají.“
- „Někteří jedinci nám atmosféru na pracovišti znepříjemňují, ale celkové vztahy máme dobré.“
- „Ne vždy je situace taková, že by vztahy byly ideální = snad závist nad oblíbeností učitele mezi dětmi a rodiči, nad pedagogickými výsledky druhého.“

Styl vedení – direktivní (65 %)

Tabulka č. 18 Shrnutí výskytu mobbingu, klimatu školy a stylu vedení

	Výskyt mobbingu	Klima školy	Styl vedení
Škola č. 1	ANO	pozitivní	direktivní
Škola č. 2	ANO	pozitivní	direktivní
Škola č. 3	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 4	NE	pozitivní	direktivní
Škola č. 5	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 6	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 7	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 8	NE	pozitivní	demokratické
Škola č. 9	ANO	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 10	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 11	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 12	NE	otevřené a přátelské	demokratické
Škola č. 13	ANO	pozitivní	direktivní

Na 5 školách (38 %) vnímají respondenti klima jako pozitivní. Na 8 školách (62%) bylo klima školy označeno za otevřené a přátelské.

Na 9 školách (69%) označili respondenti vedení školy za demokratické. Na 4 školách (31%) respondenti uvedli, že vedení školy uplatňuje styl direktivní.

Pokud bylo klima školy vyhodnoceno jako otevřené a přátelské, konfliktní situace se v těchto kolektivech téměř nevyskytovaly a pedagogové vyjadřovali spokojenost se vztahy na pracovišti. V případech, že klima školy bylo označeno za pozitivní, konfliktní situace a nižší míra spokojenosti byly častými jevy.

Na školách, kde je dle respondentů uplatňován direktivní styl vedení, učitelé uváděli negativní jevy v kolektivu a vyjadřovali nespokojenost se vztahy na pracovišti. Pokud byl styl vedení označen za demokratický, vztahy byly popisovány velmi pozitivně.

Kratz (2005, s. 42-44) uvádí, že styl vedení významně ovlivňuje kvalitu vztahů na pracovišti. Ačkoli se jedná o velmi malý zkoumaný vzorek škol, tato souvislost je zde patrná.

3 ze 4 škol, na kterých se mobbing vyskytuje či vyskytoval, bylo klima označeno za pozitivní a vedení jako direktivní. Na školách, kde se mobbing nepotvrdil, převládá otevřené a přátelské klima (78%) a demokratické vedení (89 %). I zde je při tak malém vzorku patrná souvislost mezi klimatem organizace, stylem vedení a výskytem mobbingu, což v odborné literatuře uvádí Svobodová (2008, s. 34-38). Tato zjištění by ovšem bylo nutné potvrdit detailnějším kvalitativním výzkumem na jednotlivých školách.

4 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl rozbor dostupné odborné literatury pojednávající o mobbingu a následné zmapování situace v prostředí pedagogických sborů základních škol ve vybraných jihočeských okresech.

V úvodu teoretické části práce byly uvedeny definice mobbingu tak, jak je představují různí autoři. Termín byl charakterizován a zasazen do historického kontextu. Bylo rovněž nutné oddělit mobbing od šikany na pracovišti, jelikož tyto dva pojmy jsou běžně zaměňovány či používány jako synonyma. Následoval výčet příčin mobbingu a popis jeho jednotlivých fází. Kapitola obsahovala také charakteristiky potencionálních obětí mobbingu a vylíčení závažných důsledků, které pro ně z dlouhodobého psychického teroru mohou plynout. Čtenáři byl nastíněn stručný návod, jak se mobbingu bránit či kam se obrátit pro pomoc. Další podkapitoly představily základní rysy mobbera a různé techniky, které agresori využívají. Velká pozornost byla věnována preventivním opatřením, jak z pohledu jedince, tak z pohledu firmy. Uvedená preventivní opatření jsou aplikovatelná do školního prostředí.

V části empirické byl uskutečněn kvantitativní výzkum, který jsem realizovala formou anonymního dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké mají pedagogové základních škol povědomí o mobbingu, zda se mezi nimi tento jev vyskytuje a jaká prevence je na školách aplikována. Dále bylo ověřováno, zda existuje souvislost mezi klimatem školy, stylem vedení a výskytem mobbingu.

Výzkumné šetření prokázalo, že ačkoli je mobbing považován za vážný problém, pedagogové nejsou o této problematice dostatečně informováni. Tři čtvrtiny respondentů by uvítalo více informací k tématu. Za tímto účelem by ředitelé škol měli zvážit uspořádání přednášky či semináře. Vedení škol si také mohou připravit prezentaci na toto téma a pedagogům doporučit odbornou literaturu k samostudiu. Je důležité, aby pedagogové věděli, jak se mobbing projevuje a na koho se mohou v případě jeho výskytu obrátit. Domnívám se, že by i noví či začínající kolegové měli být poučeni, jelikož přichází do neznámého kolektivu a jsou tedy mobbingem ohroženi.

Dle respondentů zkoumaného vzorku mobbing na jejich základních školách existuje či existoval. Je-li procento obětí a učitelů, kteří se s mobbingem setkali skutečně takové, jak

vyplývalo z výzkumného šetření, o tom lze vzhledem k povaze problematiky pouze spekulovat. Skutečný a přesný výskyt tohoto negativního jevu se nikdy nedozvíme, ale i přesto se můžeme snažit, aby toto „nezjistitelné“ číslo bylo co nejnižší.

Respondenti uvedli, že vedení škol nevyužívají všechna preventivní opatření, která by výskytu mobbingu zabránila. Zřejmě se ředitelé škol mobbingem necítí ohroženi. Je také pravděpodobné, že podobná opatření nezavádějí, jelikož jsou ředitelé vystavováni nadměrné administrativní zátěži a tvorba dalších směrnic či etických kodexů by jim práci zdánlivě komplikovala. Je možné, že z finančních důvodů vzdělávací akce týkající se násilí na pracovišti nepořádají. Toto jsou ovšem jen mé domněnky, které mohou být potvrzeny či vyvráceny dalším výzkumem, který by byl zaměřen na ředitele škol a jejich vnímání této problematiky.

Pozitivním zjištěním je, že na většině škol je klima považováno za otevřené a přátelské a převládá zde demokratický styl vedení. Ovšem prokázat, že klima školy a styl vedení skutečně ovlivňuje výskyt či absenci mobbingu na zkoumaných školách, lze pouze dalším kvalitativním šetřením.

Cíle v mezích možností bakalářské práce bylo dosaženo.

Výsledky výzkumného šetření nelze v žádném případě zobecnit, jelikož šetření bylo provedeno pouze na třinácti školách s nízkým počtem respondentů. Jelikož se jedná o téma velmi citlivé, je také vysoce pravděpodobné, že někteří respondenti neuváděli zcela pravdivé informace.

Tato bakalářská práce ovšem poukazuje na skutečnost, že si mobbing našel cestu i do sboroven základních škol. Vzhledem k tomu, že jeho následky jsou pro oběť opravdu frustrující až zničující, problematika mobbingu by v žádném případě neměla být podceňována. Nezanedbatelný je také fakt, že mobbing organizaci ekonomicky zatěžuje, negativně ovlivňuje pracovní atmosféru a vytváří nefunkční pracovní prostředí.

Všeobecně známé pořekadlo zní, že prevence je nejlepší lék. Je tedy žádoucí téma mobbingu ve školách otevřít a upozornit tak potencionální mobbery, že tato forma teroru nebude v žádném případě tolerována. Je vhodné ukotvit pravidla chování na pracovišti v dokumentech školy, neboť „*Littera scripta manet.*“, tedy „*Co je psáno, to je dáno.*“

Tato práce může posloužit jako základní informační zdroj pro ředitele škol, ale může být také východiskem pro další hlubší šetření, které by si toto závažné téma bezesporu zasloužilo.

5 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

Knižní publikace

BARANCOVÁ, Helena. [Mobbing a šikanovanie zamestnanca ako forma zneužitia práva. *SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA*. 2014, II.(2), 35-66. ISSN 1339-5467.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice: ERA group, 2003, xiv, 181 s. ISBN 80-865-1734-9.

BEŇO, Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0938-6.

ČECH, Tomáš. *Škola a zdraví: Mobbing jako negativní fenomén v prostředí základních škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5448-6.

CHROMÝ, Jakub. *Násilí na pracovišti: charakteristika, rizikové faktory, specifické formy a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 213 s. Právní rukověť. ISBN 978-807-4785-528.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 131 s. ISBN 80-726-1127-5.

LEYMANN, Heinz. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Psychology Press, 1996, **5**(2), 165-184.

PINDEŠ, Miroslav. *Prevence násilí a zvládání krizové situace na pracovišti: praktická studijní příručka*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2012, 216 s. ISBN 978-80-87306-08-6.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 108 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 184 s. Sestra. ISBN 978-802-4731-742.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové stránky

SVOBODOVÁ, Lenka. Šikana na pracovišti aneb mobbing - tichá epidemie. KarieraWeb.cz [online]. ©2011. aktualizováno 2009-09-26. [vid. 2013-06-24]. Dostupné z:<http://kariera.ihned.cz/c1-54252950-sikana-na-pracovisti-anebmobbing-ticha-epidemie> 26